

Scaglione, Lucas Nazareno

Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Spontón, Carlos Luis

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**Tesis de Magister en Dirección de
Empresas**

**“Creación del área de recursos humanos en una
empresa Pyme de la ciudad de Córdoba”**

Autor: Lic. Lucas Scaglione

Docente Tutor: Mgter. Carlos Spontón

Córdoba – 2019

Abstract

El presente trabajo tiene como objetivo describir el diseño y ejecución del área de Recursos Humanos en una empresa PyME de la ciudad de Córdoba. Esta labor conlleva el diagnóstico de situación pertinente y la diagramación del área dentro de la empresa testigo.

La profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos dentro de la organización de referencia otorga ventajas importantes para la toma de decisiones pues conlleva formalizar y procedimentar la gestión de los recursos humanos de la compañía.

Con el fin de poder traer luz sobre la labor que esto conlleva, se realizó un estudio de carácter exploratorio, donde se analizaron los subsistemas que hacen al área de recursos humanos, su grado de maduración específico dentro de la empresa, la visión de los distintos niveles organizacionales respecto del área y las necesidades en cada nivel de la estructura.

Para empezar, se inició con un diagnóstico del estado de situación, con foco específico sobre la Gestión de Recursos Humanos dentro de la compañía. El resultado mostró que la misma era incipiente, consistente con el lugar y tareas asignadas, sin vínculo alguno con la estrategia.

A continuación, se delimitó el alcance del área, sus principales desafíos, se revisó y redefinió su ubicación dentro de la estructura organizacional, fueron definidas de manera formal la misión y visión del área de Recursos Humanos, se describieron los subsistemas que compondrán el área, y finalmente fueron establecidas de manera general las principales políticas de Gestión de Recursos Humanos para la empresa.

Índice general de contenidos

Abstract.....	2
Índice general de contenidos	3
Índice de Figuras	5
Introducción.....	6
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	8
Capítulo 1. Recursos Humanos. Reseña.....	9
Capítulo 2. Recursos Humanos y Estrategia. Dirección Estratégica de RRHH	13
Capítulo 3. Línea y Staff.....	16
Capítulo 4. Los desafíos del área de RRHH en la actualidad.	18
Capítulo 5. Rol de Recursos Humanos y El perfil del profesional de Recursos Humanos.	22
Capítulo 6. Funciones del Área de recursos Humanos y subsistemas de esta.	25
6.1. Análisis y descripción de puestos.....	26
6.2. Capacitación y Desarrollo.....	29
6.3. Gestión del desempeño	34
6.4. Reclutamiento y Selección	36
6.5. Compensaciones y Beneficios.	40
Capítulo 7. Pasos mínimos por seguir para la planificación de Recursos Humanos.	42
SEGUNDA PARTE: CASO DE APLICACIÓN	45
Capítulo 8. Análisis de ELECMAT S.A.....	45
8.1 Presentación del caso práctico “ELECMAT S.A.”:.....	45
8.2 Breve reseña legal:	47
8.3 Características del Negocio	49
8.4 Recursos de la empresa “ELECMAT S.A.”:.....	53
8.5 Desarrollo de la visión, misión y los valores de la empresa:	58
8.6 Objetivos organizacionales.....	60
8.7 Ubicación de Recursos Humanos	61
8.7.1¿Qué desafíos debería afrontar?	63
8.7.2 Planificación de Recursos Humanos.....	67
8.8. Análisis de los posibles subsistemas de Recursos Humanos	68
8.8.1. Subsistema Administración de Personal.	68
8.8.2. Subsistema análisis y descripción de puestos.....	71

8.8.3. Subsistema Reclutamiento y Selección.....	74
8.8.4. Subsistema Capacitación y Desarrollo.	80
8.8.5. Subsistema Cultura y Comunicación Interna.	83
8.8.6. Subsistema Gestión del Desempeño.....	84
8.8.7. Subsistema Remuneración y Beneficios.....	86
8.9. Formalización del Área de Recursos Humanos en ELECMAT S.A.....	89
8.9.1. Misión del Área de Recursos Humanos.....	89
8.9.2. Visión del Área de Recursos Humanos.....	90
8.9.3. Políticas Generales del Área de Recursos Humanos	90
9. Conclusión.....	95
10. Bibliografía.....	99
11. Anexos.....	100
11.1 Estructura de Entrevista de relevamiento - Directores.....	100
11.1.1 Entrevista con Director de Abastecimiento (DA)	101
11.1.2 Entrevista de relevamiento con Director Comercial (DC)	104
11.1.3 Entrevista de relevamiento con Director de Operaciones (DO) y Presidente de Empresa.....	107
11.2 Estructura de Cuestionario de relevamiento – Mandos Medios	111
11.3 Estructura de Cuestionario de relevamiento – comentarios relevantes Mandos Medios .	112
11.4 Herramienta para Análisis Cuantitativo con Mandos Medios	117
11.5 Resultados Análisis Cuantitativo con Mandos Medios	118
11.6 Estructura de Cuestionario de relevamiento Colaboradores.....	121
11.7 Estructura de Cuestionario de relevamiento Colaboradores - comentarios relevantes	122
11.8 Herramienta para Análisis Cuantitativo con Colaboradores.....	126
11.9 Resultados Análisis Cuantitativo con Colaboradores.....	127

Índice de Figuras

Figura 1: Mitos y Realidades sobre Recursos Humanos.....	20
Figura 2: Los cuatro roles de Recursos Humanos, por Dave Ulrich.....	23
Figura 3: Ventas por Rubro	50
Figura 4: Distribución de marcas comercializadas	51
Figura 5: Segmentación de clientes por procedencia.....	51
Figura 6: Principales marcas que comercializa la empresa	52
Figura 7: Distribución del Personal, por Áreas.....	55
Figura 8: Organigrama del Staff de la Organización	56
Figura 9: Valores Culturales Organizacionales.....	59
Figura 10: Organigrama Organizacional – Ubicación del Rol de Recursos Humanos.....	62
Figura 11: Organigrama Organizacional – Conformación del Área de Administración y Finanzas.....	62
Figura 12: Organigrama Organizacional – nueva conformación.....	67
Figura 13: Plan de Carrera actual.....	76
Figura 14: Proceso de Selección Actual - ELECMAT S.A.	77
Figura 15: Proceso de Promociones Internas - ELECMAT S.A.	77
Figura 16: Proceso Inductivo - ELECMAT S.A.	79
Figura 17: Subáreas de Gestión Humana en ELECMAT S.A.	94

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo describir el diseño y ejecución de un área de Recursos Humanos en una PyME de la ciudad de Córdoba. Esta labor conlleva analizar y diagramar la creación del área dentro de la empresa testigo.

Se comprende que la creación formal del área implica como trasfondo cierto grado de madurez a nivel organizacional, donde es requerido centralizar funciones sobre un rol específico en virtud de la cantidad de tareas o complejidad de estas, así como también el énfasis que reviste a este conjunto de actividades. En este caso, se está ante la creación de un área soporte en la cadena de valor, que reviste gran relevancia para el sistema.

Se ha detectado que la empresa testigo carece de una estrategia formal vinculada a la Gestión de los Recursos Humanos, tampoco hay una planificación profesionalizada del área, el alcance del área es un rol operativo con tareas de corte administrativo, sin cumplir funciones de aliado estratégico, gestión del cambio o formalización de procesos. Actualmente, las decisiones se toman enfocando sobre el “aquí y ahora”, basándose más en la intuición que en datos certeros formales sobre la gestión de recursos humanos.

En resumen, al no existir planificación, objetivos, sistemas de información, la organización carece de indicadores e información confiable para la toma de decisiones. Por ello, es fundamental el cambio de posicionamiento respecto del área y lo que se espera de la misma, para agregar valor en el negocio, será esto lo que posibilite delinear un horizonte futuro distinto, trazando un camino hacia la consecución de los objetivos de la empresa, con el fin de mejorar su competitividad en una coyuntura adversa.

La profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización otorga ventajas importantes para la toma de decisiones y para efficientizar la operación, debido a que permite planificar acciones, formalizar procesos, definir estándares de trabajo, medir su impacto, establecer indicadores, generando información que posibilita decidir mejor, evolucionar en materia de

planificación estratégica general, y de manera particular en la Gestión de Recursos Humanos.

Cierto es que generar un área que tenga a su cargo aspectos del negocio con el alcance que implica la Gestión de Recursos Humanos, permite incorporar una mirada nueva a la empresa tanto a nivel externo como interno. Tomando en cuenta el dinámico entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el que las organizaciones y sociedad están involucradas en la actualidad, se requiere de las compañías el poder fijar estrategias eficaces para mantenerse a lo largo del tiempo, y así evolucionar.

El alcance de este trabajo se circunscribe exclusivamente a describir el proceso de diseño del área de Recursos Humanos; entendiendo los distintos componentes que debe tener, el alcance y fundamento de los mismos, así como cuál debe ser la inserción en la estructura organizacional tomada como marco. Si bien el desarrollo del trabajo y las conclusiones a las que se arriben podrían ser aplicables a otras empresas, dicho análisis queda fuera de los límites del trabajo, como así también la implementación o seguimiento del modelo elegido. Asimismo, queda por fuera de los límites de este escrito la definición de los procesos y procedimientos específicos para el área, la conformación de los perfiles de puesto y las herramientas de trabajo.

Se observarán en el trabajo dos partes diferenciadas. En la primera, se podrá encontrar un marco teórico adaptado a la necesidad en materia de Gestión de Recursos Humanos; en la segunda parte, se aplicarán los conceptos teóricos en un análisis práctico con conclusiones y oportunidades de mejora para la compañía.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

Antes de adentrarse en la empresa en cuestión, es importante desarrollar los aspectos conceptuales que se tendrán en cuenta a la hora de diagramar la Gestión de los Recursos Humanos al caso particular de estudio.

Capítulo 1. Recursos Humanos. Reseña.

A lo largo de este capítulo se encontrará un breve resumen de la historia de la Gestión de los Recursos Humanos, en un intento de explicar los distintos paradigmas predominantes a lo largo de la vida de esta disciplina.

Cierto es que la Gestión de los Recursos Humanos es una construcción compleja que fue evolucionando en paralelo a los modelos productivos y de negocios, buscando sumar en cada punto de la cadena de valor, al maximizar las características de los elementos componentes.

La competitividad, la globalización, la velocidad y complejidad de los cambios sociales impulsaron fuertes modificaciones en la manera de entender a las personas dentro de las organizaciones hasta llegar al enfoque actual. Siguiendo los lineamientos de distintos autores, las etapas que pueden mencionarse en la historia de la Gestión de los Recursos Humanos serían:

A) Preguerra: comienzos del siglo XX, el taylorismo buscaba maximizar la productividad de los empleados bajo un paradigma donde se consideraba que existía una única forma de hacer de la mejor manera el trabajo, se estudiaban tiempos y movimientos para reducir a la mínima expresión la posibilidad de intervención “autónoma” de la persona, se requería un control directo con miras a asegurar la correcta ejecución del trabajo, planteando modos hacer, cómo hacerlo, dentro de qué límites y a qué ritmo. Era normal por entonces el trabajo infantil, así como también hacerlo en ámbitos inseguros y riesgosos. La tecnología de registro y almacenamiento era el papel. Es la etapa donde aparece lo que se conoce como *administración de personal*, el énfasis estaba en mantener un registro de información de los colaboradores (contratación, despidos, nómina de personal, por ejemplo).

B) Postguerra (1945 a 1960): las guerras conllevaron un creciente interés por la motivación de las personas y la necesidad de encontrar el mejor recurso para cada tarea, también surgieron las descripciones de puesto, con listados de tareas. Apareció el movimiento de Relaciones Humanas,

enfaticando que más allá del dinero existen otros factores de motivación. Los gremios paulatinamente fueron cobrando fuerza, aparecieron nuevas legislaciones, el área de administración de personal tuvo que incorporar tareas de presentación de registros de datos e informes a los gobiernos. Los registros seguían siendo manuales, y en papel, las computadoras todavía estaban orientadas a la facturación y administración.

C) Era de Asuntos Sociales (1963 a 1980): las nuevas reglamentaciones dieron lugar a cambios en salud y seguridad, incrementándose los requerimientos de registro, análisis e informes.

Con la introducción de nuevas filosofías como el modelo Toyota en los 70s, se agudizó la valoración sobre las habilidades de los trabajadores, con foco en el método y la aparición de un espíritu solidario en los equipos laborales.

Dentro de ese contexto, la industrialización, la tecnificación, la complejización de las tareas, un mayor desarrollo de los servicios y un trasfondo de cambios socioculturales importantes impulsaron la complejización del rol de Recursos Humanos, que tomó tareas de selección, capacitación, promoción, evaluaciones; abarcando ahora más allá del mantenimiento de la nómina. El foco empezó a deslizarse hacia el desarrollo de los empleados, lo cual conllevó pensar de forma estratégica y distinta los servicios del área, surgiendo en lo académico las primeras especializaciones del área. En este período nacieron denominaciones como *Recursos Humanos*, Relaciones Industriales; y se incorporó la tecnología informática.

Al respecto conviene decir que la metamorfosis de administración de personal a **Administración de Recursos Humanos** refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, no su maquinaria.

D) Era del Costo-Efectividad (1980 a principios de los 90): Las demandas del período anterior se mantuvieron y complejizaron. Empezó el foco a la reducción de costos mediante automatización, todavía se requería al área el cumplimiento legislativo, cobró mayor fuerza la justificación de los programas y servicios a empleados por los costos aparejados, los profesionales del rubro empezaron a poner en tensión su capacidad para entender el negocio debiendo aprender a darse a entender, rindiendo cuentas de sus acciones y decisiones.

E) Era del avance tecnológico y una Gestión de Personas Estratégica (1990 a 2010), marcada por grandes cambios en IT y los mismos recursos humanos a nivel social, aparecieron fenómenos como la globalización, internet, rupturas tecnológicas, innovaciones radicales en procesos, reingenierías, estructuras horizontales, equipos autónomos y autogestionados, una fuerte tercerización; todo en un contexto de aceleración. Fue un terreno propicio para herramientas como el Balance Scorecard, uso de KPIs, cobrando más fuerza la necesidad de evaluar el ROI.

En esta etapa hubo un cambio cualitativo en lo que es *gestión del conocimiento*, que pasó ser identificada como una herramienta clave y un factor diferencial del negocio. La relación entre tecnología y Gestión Humana se convirtió en ventaja competitiva de la empresa, permitiendo el éxito en el análisis, definición e implementación de la estrategia de un negocio.

El desafío que se sumó al área fue tener un rol y funciones estratégicas, observando la necesidad de atraer, retener y comprometer talento, cayeron en desuso palabras como personas y recursos, empezando a hablarse de *Capital Humano*, de *Gestión de las Personas* o *Gestión Humana*.

F) 2010 a la actualidad: la gestión de datos a gran escala pasó a ser algo cotidiano, el desafío del siglo XXI es gestionar la abundancia, se cuenta hoy con imágenes, textos, sonidos, aparece el teletrabajo y desafíos

como gestión del desempeño, la experiencia del cliente interno, medición de engagement, por mencionar algunos desafíos.

Dentro de este contexto, la relación con la gente cambió, pasando a la autogestión por lo cual el área de Recursos Humanos debe poder brindar respuestas al desafío de tomar mejores decisiones, los sistemas intentan incluir funcionalidades de analytics y big data, hoy moneda corriente en otros ámbitos.

Actualmente, los profesionales de la materia deben incorporar herramientas, entrenar habilidades analíticas y perspectivas de análisis vinculadas al negocio. El reto es desarrollar análisis profundos, que generen enfoques de trabajo para integrar personas, negocio y datos aprovechando los datos disponibles, buscando respuestas que generen valor tanto para los empleados como para la organización.

En efecto, el enfoque de los recursos humanos estratégicos aparece hacia finales del siglo XX. Ingresando en el siglo XXI se produjo un cambio terminológico buscando correr al empleado del lugar de producto, para ponerlo como un actor vital de cambio, con intereses específicos relacionados con la remuneración, la integridad, valores, ética.

“Los recursos humanos, activos humanos o capital humano son horribles denominaciones económicas. Hay que detenerse a pensar en lo que son: personas”. (Melamed, Empresas (+) humanas, 2010, pág. 41) Optando por una postura en la mirada de las personas se hablará preferentemente del área bajo la denominación *Gestión Humana*, aunque podrá encontrarse a lo largo del trabajo el uso del término Recursos Humanos.

Definido el momento en el cual se encuentra la disciplina actualmente, es fundamental realizar una mirada interna para pensar la función que debe cumplir el área de recursos humanos dentro de las organizaciones, acorde a la demanda actual. A tal fin es clave entender el rol estratégico que juega el área o la función dentro de la organización.

Capítulo 2. Recursos Humanos y Estrategia. Dirección Estratégica de RRHH

La nueva realidad requiere del profesional de la materia que se encuentre capacitado en cuestiones de negocios, y que sea conocedor de las prácticas más modernas de Gestión Humana. En virtud de las demandas que recibe en la actualidad quien hoy ocupe el lugar dentro de la organización, es clave que tenga desarrollada una mirada estratégica, que sepa comprender, entender y efectuar propuestas a la estrategia de negocios de la compañía, con una mirada desde el lente de los Recursos Humanos.

En este contexto, los recursos humanos tienen una vinculación directa con el management, por lo cual se habla de *Recursos Humanos Estratégicos*, el área accede a un primer nivel o primera línea de gerencia, con su silla en el *board* (comité de dirección) de la compañía.

Puede afirmarse que, en organizaciones grandes, es común hallar el área de Gestión Humana con múltiples roles internos, en compañías donde la masa crítica es menor suele ser habitual que no se requiera una gerencia de tiempo completo. Sin embargo, la existencia de una posición específica, o del área en un mejor caso, muestra ya el valor que la conducción general da a sus colaboradores y la complejidad de las tareas por ejecutar. La estimación que suele hacerse es una persona en el área por cada 70 colaboradores en la organización.

El nuevo contexto requiere que quienes lleven adelante la dirección de la empresa pueda convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Es una labor que empieza por la visión y misión de la firma, mientras que Recursos Humanos debe acompañar la estrategia general del negocio a través de la implementación de procesos pertinentes para conseguirla.

Dave Ulrich plantea la existencia de un nuevo enfoque del área, orientado a la creación de organizaciones que generen valor para sus inversores, clientes y empleados. Si bien todas las gerencias tienen responsabilidad sobre ello, es Recursos Humanos la que debe poner en agenda las buenas prácticas de su área, lo lograrán a través de una alianza con los distintos gerentes operativos.

Por lo general, el área de Recursos Humanos tiene como principal responsabilidad establecer políticas y prácticas que generen en los colaboradores las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas; de esta manera la organización será más competitiva, reducirá costos y mejorará el desempeño de los trabajadores. Lo planteado cobra mayor peso al tener en cuenta que actualmente la mayoría de las empresas tienen acceso a las mismas tecnologías, por lo cual las diferencias devendrán de los empleados y el sistema de trabajo.

Alles (2006) afirma:

“Una de las funciones de RRHH es participar en la planificación general de la compañía. Deberá, por un lado, planificar los costos de su área, que para la compañía puede ser considerada como un centro de costos, pero además –y muy importante-, puede aportar, participar y colaborar en la planificación general.” (pág. 59).

Parece perfectamente claro que, en virtud del cambio de rol planteado, se espera que los profesionales de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, siendo socios estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. Esto significa formular y ejecutar políticas, así como también prácticas del área que produzcan en los colaboradores las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

Hatum (2011) sostiene que:

“Las empresas en las que el área de recursos humanos sirve simplemente como departamento de personal tendrán dificultades para crear cualquier proceso, actividad o cultura de gestión del talento. Un departamento de recursos humanos, en cambio, es capaz de diseñar estrategias y actividades de gestión del talento en ciertas áreas o para un grupo de élite de gestión, mientras que un socio de negocios y de talento, es decir, un departamento de recursos humanos capaz de alinear la estrategia de gestión del talento de la empresa con su estrategia general, podrá diseñar,

desarrollar e implementar una estrategia de gestión del talento a nivel organizacional". (pág. 47-48).

Para simplificar, el área debe tener una perspectiva que enfoque en la mejora de la decisión de talento de la organización y no ser solamente un proceso para implementar las decisiones ya tomadas.

Paralelamente, más allá del marco conceptual desde el cual esté asentada el área y la inherencia que tenga la misma dentro de la toma de decisiones en la organización, es clave la inserción dentro de la estructura formal. De quién dependa y cuál sea la función pensada formalmente, reflejará la expectativa que se tiene, por ello será necesario dirimir si el rol será de línea o de staff.

Capítulo 3. Línea y Staff.

La ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional es clave en materia de alcance del rol, expectativas y poder. Los conceptos que nominan este apartado en ocasiones se manejan indistintamente al no tener en claro las diferencias entre ambos. Para entender la incidencia del área dentro de la organización, saber qué se espera de la misma, será clave traer claridad sobre dicha significación.

Se habla de áreas de línea para referirse a aquellas que tienen a cargo tareas fundamentales para cumplir los objetivos de la organización, son el core business de la compañía. Las áreas staff, en cambio, son aquellas que efectúan tareas que, si bien son necesarias para el logro de objetivos centrales, no son imprescindibles o incluso pueden ser tercerizadas.

Los gerentes de línea están autorizados a dar órdenes mientras que los gerentes de staff lo están para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que ellos logren sus metas. En virtud de esta diferenciación, el área de Gestión Humana es de staff, pues brinda ayuda especializada para los gerentes de línea en procesos como reclutamiento, contratación y remuneración. A pesar de lo planteado, los gerentes de línea tienen obligaciones de recursos humanos.

En línea con lo anterior, Alles (2006) refiere que “Recursos Humanos es línea dentro de su área –en relación con el propio equipo – y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa” (pág. 43).

Recapitulando, la ubicación que ocupe Recursos Humanos dentro de la empresa es muy importante, pues en aquellas compañías donde la función del área está menos desarrollada es habitual verla con línea de reporte a la gerencia de administración. En realidad, clave será que reporte a la máxima conducción para poder acceder a conocer los planes estratégicos; queda como algo secundario si está o no al mismo nivel que las otras gerencias.

En relación con lo anterior, es fundamental pensar qué desafíos debe afrontar en la actualidad la persona que se desempeñe dentro de los Recursos

Humanos de una organización, los cambios que se dan en el macro contexto impactan de forma continua en la empresa, que es parte de esa misma situación. No existe unidad social exenta de esta realidad, sobre ello se buscará aportar a continuación.

Capítulo 4. Los desafíos del área de RRHH en la actualidad.

En efecto, existen cambios permanentes, conviviendo hoy múltiples generaciones, atravesando una realidad sociocultural única en la historia de la humanidad. Quien tenga bajo su responsabilidad un área o funciones donde tenga relación con otras personas debe estar al tanto de los desafíos que la sociedad pone hoy en juego y del impacto de estos dentro de las empresas; por ello que se intentará rescatar algunos de los principales desafíos que tiene el Área en los comienzos del siglo XXI.

Uno de los grandes retos que enfrenta quien tenga a su cargo el área de Recursos Humanos es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones. Las organizaciones deben crear nuevas capacidades o competencias entre su personal, comenzando por los directivos o managers. Para ello se deben modificar las prácticas o herramientas de Recursos Humanos, o bien debe existir una tensión crítica permanente sobre las mismas, con miras a flexibilizarlas, llevarlas a un estado de mejora continua y evolución permanente, ya no se puede contar con soluciones estandarizadas.

En relación con ello, se pueden resumir los desafíos más comunes que afronta el área a nivel global:

1. Globalización. En las estructuras globales, las decisiones tomadas en un lugar tienen impacto en otros, debiendo poder medir las consecuencias.
2. La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de Recursos Humanos: una de las formas de crear valor es lograr que la organización se haga más sensible a las necesidades de sus clientes. Este enfoque toma bajo el concepto de cliente a los miembros de la empresa, mirando hacia adentro y no solo hacia afuera. Ahora las prácticas del área quedan centradas en la cadena de valor, abarcando también a personas ajenas a la empresa (clientes y proveedores).
3. Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento.

4. Hacer centro en las capacidades: en aquellas que posea la organización, por ende, sus colaboradores. Es clave para quien lleve adelante la dirección de recursos humanos preguntarse cuáles serán las capacidades necesarias para el éxito actual y futuro.
5. Cambio permanente: analizar cómo desprenderse de lo ya aprendido, honrando el pasado y sabiendo correr el riesgo con lo nuevo, para lograr el cambio.
6. La tecnología.
7. Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. Trabajar desde la inteligencia colectiva, superando el mero intercambio de información, para volverse una entidad dinámica, enseñando a la organización a aprender a aprender.
8. Racionalización no es transformación: crear una nueva identidad, produciendo cambios fundamentales y duraderos.
9. Cambios en la naturaleza del trabajo.
10. Tercerización o subcontratación.
11. Tendencias demográficas y de la fuerza laboral.
12. Generación Y.
13. Jubilados.

En un aporte que amplía la mirada, también clasifica algunos mitos y realidades que debe afrontar el área de Recursos Humanos, sería importante expandir este concepto en realidad a todas las personas dentro de las empresas en general, pues suele ser común encontrarlos posicionados dentro de los mismos mapas mentales:

Viejos mitos	Nuevas realidades
Las personas se ocupan de los RRHH porque les gusta la gente	Los departamentos de RRHH no están para hacer terapia corporativa. Los profesionales de RRHH deben crear prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica de la especialidad.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos <i>soft</i> de la empresa, y por lo tanto no deben rendir cuentas	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados empresariales puede y debe medirse. Los Gerentes del área deben aprender a expresar su trabajo en términos financieros.
Los RRHH se centran en los costos que deben ser controlados	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual de la organización.
El área de RRHH debe ser la “policía” que asegure el cumplimiento de las políticas de la organización	La función de RRHH no implica obediencia (las personas reportan a sus jefes) y no existe para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo.
El área de RRHH está expuesta a las modas en la materia.	La práctica de RRHH ha evolucionado
El plantel de RRHH se compone de gente agradable	Los profesionales de RRHH deben promover el desafío, el debate, y brindar apoyo.
La función de RRHH es una tarea del área de RRHH.	La función de RRHH es tan importante para un gerente operativo como para uno de finanzas. Los profesionales o los gerentes RRHH deberán unirse a los gerentes de las otras áreas para ayudarlos en los temas referidos al personal.

Figura 1: Mitos y Realidades sobre Recursos Humanos

Fuente: (Alles, Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, 2006, pág. 29)

Dentro de esta complejidad descripta, el área de Recursos Humanos suele responder con una multiplicidad de alternativas que es importante explicar de alguna manera, pues redundan en los roles que en realidad termina ocupando el profesional.

Capítulo 5. Rol de Recursos Humanos y El perfil del profesional de Recursos Humanos.

La creciente complejidad que conlleva el desafío de gestionar el área implica pensar un profesional con múltiples habilidades, preparado para dar respuesta o marcar un camino, lo que se denomina rol de experto técnico. Se intentará en este capítulo describir las distintas funciones que puede ocupar Recursos Humanos.

En efecto, es amplio el abanico de tareas y hay roles específicos para cumplir. El papel de los profesionales de Gestión Humana está cambiando hacia ser agente de cambio y desarrollador organizacional, por ello que cada día es más importante contratar a la gente adecuada, capacitar y motivarla con eficacia, lo cual demanda a su vez mayor eficiencia.

Los pilares que conforman el perfil hoy son:

- Estrategia: debe comprender la estrategia organizacional, para ello deberá desplegar su manejo experto.
- Personas: interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional; interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral, cómo compatibilizar los intereses personales con los de la organización.
- Talento: desarrollarlo desde un enfoque ganar-ganar.
- Ética: evidenciarlo en todo momento.
- Experto: identificar herramientas y buenas prácticas para luego determinar cuáles son las adecuadas para la compañía y las que permitirán alcanzar la estrategia. Aquí también se incluye el manejo de nuevas tecnologías.

Dave Ulrich habla de cuatro roles clave, centrándose en simultáneo en lo estratégico, lo operativo, en el corto y en el largo plazo. A lo planteado por el autor, Martha Alles agregará un 5to, que es la contención de los colaboradores ante la agresión del contexto exterior.



Figura 2: Los cuatro roles de Recursos Humanos, por Dave Ulrich

Fuente: Elaboración Propia

- A) **Socio Estratégico:** alineando estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de negocios, fijando objetivos concretos en relación con el negocio para incrementar así la capacidad de la empresa para llevar adelante dicha estrategia. Esto requiere que el profesional del área se pregunte, entre otras cosas: qué estructura, qué capacidades o competencias, qué responsabilidades, qué organización y qué management se requieren para dar vida a esa estrategia.
- B) **Experto Administrativo:** el más “tradicional”, refiere a los procesos para mejorar la eficiencia tales como entrenamiento, evaluación, premios, promociones, a lo cual se suman los aspectos administrativos del área, y tiene que ver con la administración de los procesos estratégicos.
- C) **Adalid de los empleados:** apunta al involucramiento en los problemas, preocupaciones y necesidades de los empleados; esforzándose por entender y responder las necesidades. El éxito aquí se basará en hallar el

equilibrio entre demandas vs recursos para lo cual se debe generar y demostrar confianza, sensibilidad, creatividad y disciplina.

- D) **Agente de Cambio:** implica modificaciones culturales fundamentales, para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, así como para reducir los tiempos de los ciclos de actividades. Implica generar capacidad en la organización para manejar los distintos tipos de cambio. Diseñar y conducir los cambios de cultura que sean necesarios, siendo facilitadores.

Estos roles enumerados, luego derivan dentro de tareas más específicas, que suelen ser transversales a dichas funciones; que serán abordadas en el capítulo siguiente.

Capítulo 6. Funciones del Área de recursos Humanos y subsistemas de esta.

Para Dessler & Varela la administración de recursos humanos abarca las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos vinculados a las relaciones personales de la función gerencial. Sin embargo, el área tiene gran diversidad de funciones a cargo, pudiendo variar según el momento evolutivo de la misma o del mismo grupo, así como del grado de maduración de la empresa.

En el presente capítulo se intentará traer luz sobre las distintas prácticas, funciones y maneras de estructurar a nivel organizacional aquello que se vincula a Recursos Humanos.

Existen *subsistemas* diseñados a medida de cada organización, que se componen por normas, políticas y procedimientos. Cada uno de los elementos se relaciona con los demás, generalmente es requisito una cierta maduración de alguno para que puedan existir los otros, en su conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y rigen el accionar los colaboradores de la compañía. En función de la bibliografía de referencia, se puede realizar una breve enumeración de algunos posibles:

- Análisis de Puestos.
- Capacitación y Desarrollo.
- Gestión del Desempeño.
- Compensación y Beneficios.
- Administración de Personal.
- Relaciones Gremiales.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Comunicación Interna.
- Cultura Interna y Clima Organizacional.

Ciertamente, es necesario contar con procedimientos y herramientas para ofrecer soluciones, definir los pasos e instrumentos a utilizar; no alcanza con tener una persona en el área que tenga conocimiento técnico y haga las cosas lo mejor

posible; debe diseñarse un camino que marque los pasos a seguir. Cada procedimiento es estándar pero no único.

A continuación, se buscará abrir aquellos subsistemas que se consideran prioritarios de cara al presente trabajo.

6.1. Análisis y descripción de puestos

Bajo este eje se engloban las tareas/responsabilidades vinculadas a la información sobre las actividades de los distintos puestos, el análisis del contenido de estos, que luego se plasman en la herramienta conocida como descripción de puestos. Actualmente la implementación de las Normas ISO genera una responsabilidad compartida en la práctica con los equipos de calidad de las organizaciones, siendo clave para cualquier persona en un puesto de trabajo el poder contar con una delimitación clara de sus tareas.

Dessler & Varela (2011) refieren que:

“El análisis de los puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo” (p. 80).

En relación con lo anterior, además de recabar dicha información, se analizan los contenidos para definir una estructura de la compañía. Lamentablemente en la práctica, si bien las descripciones de puesto tienen una enorme importancia, no se los trata como tal, sino que suelen quedar desactualizadas.

La función gerencial conocida como *integración de personal o staffing* según Koontz (2012) abarcaría:

“cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos” (pág. 284).

Tal y como lo plantea el autor, abarcaría más allá de las descripciones de puestos, puntos que se trabajarán en otros capítulos del presente escrito, lo cual indica una vez más la interrelación entre los subsistemas de este y la relevancia que adquieren como tal.

“El análisis de puestos tradicional se enfoca en *qué*, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra en el *cómo* el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo”. (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 89). El tradicional enfoca en el trabajo y el de competencias, en el trabajador.

En otros términos, la descripción de puestos consiste en explicar lo que hace el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones lleva adelante su labor; permite listar los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. También se establecen allí las funciones básicas y áreas de resultados, vínculos de soporte y autoridad.

Debe agregarse que, las definiciones de puesto más tradicionales describen la posición en términos de obligaciones y responsabilidades; en los últimos años se estila describir las posiciones en términos de competencias conductuales medibles y observables que quien ocupe el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor.

El diseño del puesto debe tener las tareas por cumplir, requisitos de desempeño para la persona, a la vez que permitir cierta flexibilidad para que se aprovechen las características de cada colaborador. Contar con esta herramienta permite que aparezcan traspolaciones, solapamientos o duplicación de tareas, facilita la capacitación, la motivación, ayuda a fijar los perfiles de candidatos, también permite controlar al fijar un estándar de referencia para juzgar la pertinencia del rol, su nivel en la organización y dónde se ubica en la estructura.

Prosiguiendo con el tema, se puede contar con un *manual organizacional*, que informe la filosofía, los programas, organigramas y las descripciones de puestos; ayudando a comprender la organización. Es fundamental también conocer la organización informal debido allí se da cohesión a la formal, dotando a los colaboradores de un sentido de pertenencia, estatus, dignidad y satisfacción.

Armando Cuesta Santos nomina a este subsistema como *tecnología de las tareas*, planteando que abarca equipos, materiales, el procedimiento de trabajo manifestándose a través del conjunto de procesos de trabajo, de actividades interrelacionadas que recibe algún insumo para crear un producto de valor para el cliente.

“Comprenderemos el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución). En la práctica empresarial no suelen presentarse esos linderos y se trata del *sistema de trabajo*.” (Cuesta Santos, 2015, pág. 182).

6.2. Capacitación y Desarrollo.

La visión del área de Gestión Humana en lo inherente a formación y desarrollo de los colaboradores fue modificándose a través del tiempo, desde que se inició como un requisito de cuestiones legales, fue tecnificándose, pasando de ser un mero proveedor de opciones de capacitación hasta constituirse en un socio estratégico del negocio. Se conecta de manera plena con los otros subsistemas.

Parece claro que la esfera de acción de este subsistema tiene que ver con el diseño y administración de los distintos programas para el desarrollo de colaboradores, su propósito es determinar necesidades de formación y desarrollo con vistas a preparar a una persona para ocupar un puesto en un futuro, más o menos cercano, según las circunstancias pues “la organización tiene que tener una estrategia de desarrollo para que el talento esté preparado para satisfacer las necesidades cambiantes de la compañía”. (Hatum, El futuro del talento, 2011, pág. 113)

Cuando se aborda el desarrollo de las personas desde el área de Gestión Humana, se están cubriendo simultáneamente dos de los principales objetivos del área: ser partícipes en el logro de objetivos estratégicos organizacionales y cubrir expectativas individuales de los colaboradores.

La capacitación es clave para llevar adelante la implementación de los planes estratégicos debido a que las acciones de formación deben partir los desvíos entre la capacidad actual y la deseada/requerida por los colaboradores para concretar esa estrategia en acciones, las gerencias deben participar en la diagramación, siendo el trabajo con los colaboradores algo que se hará recién a posteriori.

El programa de desarrollo y los planes de carrera deben tener sentido en cuanto a la estrategia y metas de la compañía, significa involucrar al equipo de alta gerencia o dirección en la formulación de las metas, así como también especificar competencias y resultados de conocimientos concretos, en vez de solo actitudes.

En la actualidad, se da un enfoque sistemático y sistémico a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados de forma que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía.

“La capacitación debería - explícitamente - tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto”. (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 186)

Cabe concluir que la nueva gestión del talento conllevó un cambio de paradigma sobre el desarrollo de los colaboradores, mientras antes se tomaban como dos opciones fuertemente divididas el buscar ascensos internos o contratar en el mercado, hoy se requiere de ambas, “hacer o comprar es ahora hacer y comprar”. (Hatum, El futuro del talento, 2011, pág. 114)

La gestión del talento se enfoca en cómo una organización puede generar y mantener los recursos valiosos, difíciles de imitar, a través de su capital humano. Se mira el talento a nivel de la organización y se pregunta cómo ajustar la estructura de una organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas.

“Es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”. (Hatum, El futuro del talento, 2011, pág. 35)

Como se planteó anteriormente, si las competencias de los integrantes son las adecuadas para alcanzar la estrategia, la organización estará más cerca de lograr los resultados esperados. Es por ello por lo que todo lo desarrollado en este subsistema es parte de los procesos y procedimientos que implementa el área de Gestión Humana, en los cuales participan jefes y colaboradores de todos los niveles.

En relación con lo anterior, es importante vincular la compensación, las recompensas, con el análisis del desempeño y los potenciales de cada colaborador, confeccionando un sistema flexible para adaptarse a los distintos tipos de talento, a la vez que pueda responder a un mercado cada día más competitivo. Esto nuevamente significa la necesaria interrelación entre distintos subsistemas del área.

Para conseguir una estrategia de gestión del talento exitosa, “debe ser tratada como un proceso donde la atracción, el desarrollo y la retención estén plenamente interrelacionados. Si bien cada dimensión tiene sus rasgos particulares, su interacción coordinada es clave para la coherencia de todo el proceso y, por ende, para el desempeño de la empresa” (Hatum, El futuro del talento, 2011, pág. 197).

“La ventaja competitiva no surge simplemente de diseñar e implementar mejores prácticas [...] sino más bien de alinear internamente las prácticas de gestión del talento con el sistema de valores y la estrategia de la firma”. (Hatum, El futuro del talento, 2011, pág. 203)

Con esto en mente, la creación de pools de talentos es una decisión fundamental en el siglo 21, ha permitido evitar quedar atados a la pérdida de talentos, que puede tener distintos motivos. Así como existía la disyuntiva entre “comprar o formar”, manejarse únicamente con líneas de sucesión conlleva grandes riesgos, contar con pools internos permitiría tener profesionales de primera línea con el potencial para ocupar posiciones cuando éstas se encuentren disponibles. Esto requiere políticas de formación y desarrollo activas, que atenúen el impacto operativo y económico que conllevan los cambios de personal.

Resumiendo, el subsistema de desarrollo abarca desde el planeamiento de cada actividad (la detección de la necesidad y su abordaje) hasta su realización efectiva y el control que se realiza sobre ellas.

El momento de formación de un colaborador inicia desde el primer contacto que toma con la empresa, si se piensa el proceso de una manera formal y con una relación laboral ya existente, tendría su inicio en la Inducción.

La inducción es un proceso a través del cual se brinda a la persona contratada la información necesaria para realizar su labor de manera satisfactoria, es parte del proceso de socialización de un nuevo colaborador, y debe efectuarlo el empleador pues allí inculca actitudes, valores, estándares y patrones de conducta que se esperan.

Una inducción es exitosa cuando consigue cuatro propósitos:

1. Que la persona nueva se sienta bienvenida;
2. Que la persona entienda la organización en un sentido amplio;
3. Que tenga claro qué se espera en su desempeño y conducta;
4. Que comience a socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

Vale aclarar, no existe un proceso inductivo único y general que abarque a todas las empresas, es una labor artesanal. En general, la lleva adelante alguien del área de Gestión Humana, quien además de la firma de toda la documentación explica los asuntos internos; luego prosigue el superior directo del colaborador, explicando la naturaleza exacta del puesto, presentando a la persona nueva con sus colegas y familiarizándola con el lugar y puesto de trabajo.

Seguramente que contar con un proceso inductivo definido de manera formal donde se expliquen los contenidos a brindar supone una clara ventaja competitiva para la organización, pues asegura mayor calidad en la inducción, piedra angular para el desarrollo posterior de los colaboradores.

En relación con lo anterior, y en materia de lo que es desarrollo, el trabajo es garantizar que el negocio pueda hacer lo que se espera de la gestión de personas, actualmente está en juego el desarrollo organizacional, ya no solo de la gente.

El desarrollo organizacional se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores logrando que sean capaces de identificar e implementar cambios, por lo general con ayuda de un agente de cambio o consultor externo.

Lo enunciado hasta ahora explica por qué hubo una disruptiva evolución respecto de la capacitación, nombre que todavía hoy suele recibir este subsistema. Históricamente se enfocó hacia el plano técnico, en los últimos años el eje fue virando hacia temáticas más soft, hasta llegar a la formación de competencias. Se concibe en un sentido amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples para más de un puesto de trabajo, esto se debería a que se forman recursos pensando en la polivalencia y la rotación de posiciones, así como en un desarrollo más integral de las personas dentro de la organización.

“El futuro desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada por esas competencias laborales, entendidas así al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Es imprescindible reconocer la unidad bio-psico-social que configura la persona que trabaja”. (Cuesta Santos, 2015, pág. 259)

¿Cómo sería el proceso de capacitación y desarrollo?

- a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación: se determina qué tipo de capacitación es requerida, analizando tareas, habilidades y competencias requeridas vs existentes. Además, se lleva adelante un análisis del desempeño, verifican deficiencias y cómo deberían rectificarse. Es clave distinguir entre “no sabe” hacerlo y “no quiere” hacerlo.
- b) Establecimiento de objetivos de capacitación: cumplido el paso anterior, establecer los objetivos, describir el desempeño que se espera muestren los colaboradores antes de considerarlos competentes.

- c) Fijación de las actividades de formación.
- d) Medición del impacto y retroalimentación con las necesidades: esto se puede hacer a través de distintos métodos tales como evaluaciones específicas o la evaluación de desempeño, por mencionar algunas.

6.3. Gestión del desempeño

La gestión del talento, vinculada fuertemente al desarrollo, será uno de los inputs para lo que es la gestión del desempeño, que puede estar incluida dentro de aquella. En este caso se optó manejarlas por separado.

Sin duda alguna, la estrategia se relaciona con el desempeño de las personas y abarca diferentes aspectos. Por un lado, debe ser desglosada en planes estratégicos concretos que permitan llevar a cabo determinadas acciones para alcanzar el resultado esperado. Por otra parte, debe definirse cómo estas acciones se transforman en objetivos a alcanzar por las personas que integran la organización, en todos sus niveles.

Parece perfectamente claro que, al medir el desempeño, se está buscando calibrar la performance actual y/o anterior de un colaborador con relación a un estándar, que se supone preestablecido y conocido. Esto se hace a través de una herramienta conocida como evaluación de desempeño.

Acerca de la evaluación de desempeño, se puede decir que es el proceso o actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Cuando se hace por competencias ya estamos en un estadio superior de esta herramienta.

Dessler & Varela llaman *administración del desempeño* al proceso mediante el cual la empresa se asegura que la fuerza laboral trabaja para alcanzar las metas organizacionales, incluye prácticas por las cuales se definen metas y tareas para los empleados, desarrollan sus habilidades y capacidades, evalúa de

manera continua su comportamiento dirigido a metas, luego lo recompensa en una forma que tendrá sentido sobre las necesidades de la compañía, y las aspiraciones profesionales del individuo.

Ahora bien, los esfuerzos del colaborador deben estar dirigidos a metas, es fundamental que estén cuantificadas las expectativas con estándares medibles y los trabajadores deben conocer de antemano cómo y sobre qué bases serán evaluados.

Desde la perspectiva del colaborador, podemos asegurar que la fijación de objetivos individuales permite a cada persona una mejor comprensión de los objetivos organizacionales y, lo que es más importante aún, le posibilita entender cabalmente cómo su labor contribuye al logro de estos objetivos. Generando identificación y autoestima.

Por lo pronto, dentro de este subsistema se encuentra una actividad altamente relevante como ser la planeación de carrera, “el proceso deliberado mediante el cual alguien se vuelve consciente de las habilidades, los intereses, el conocimiento, las motivaciones y otras características personales” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 245). Se persigue que las personas logren mayor comprensión y puedan desarrollar habilidades e intereses para aplicarlos de forma más efectiva.

Es fácilmente apreciable la íntima relación que tiene este subsistema con el de desarrollo de los colaboradores, para capitalizar las oportunidades de carrera y las inversiones realizadas sobre quienes ya están trabajando dentro de la organización.

Cualquiera sea el método de evaluación, debe comprender los siguientes elementos:

1. Misión u objetivo fijados
2. Competencias laborales manifiestas en los resultados

3. Responsabilidades asumidas, condiciones de trabajo y exigencias culturales.
4. Datos de identificación del colaborador y puesto
5. Período comprendido en la evaluación
6. Quién o quiénes la realizan
7. Indicadores o parámetros por valorar
8. Método utilizado

6.4. Reclutamiento y Selección

Se supone que los procesos de contratación deben ser dinámicos, para responder a las necesidades del negocio, que mutan de forma casi constante, junto a la sociedad, es clave la selección cuidadosa, pues los empleados que tengan habilidades y atributos adecuados realizarán un mejor trabajo.

Prosiguiendo con el tema, se parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción, luego la selección, finalizando con la incorporación de personas a la organización, hasta el mismo proceso de Inducción.

Atraer a la gente, elegirlos de una manera profesional y correcta, aplicando las pruebas más convenientes son acciones que definen un buen inicio de la relación laboral con un colaborador.

El análisis de los puestos de trabajo aporta información sobre las actividades y los requisitos del puesto desde lo cual se obtienen las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar la labor de manera satisfactoria. Las competencias de puestos se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño.

El reclutar ha evolucionado desde el seleccionar personas para ocupar posiciones hacia el escoger el tipo de empleado necesario para que la estrategia

de negocio suceda, seleccionar se liga a entender qué personas son las acertadas para cumplir con los objetivos que tiene la empresa.

En resumen, el proceso de selección es elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros. Para llevar adelante esta labor con efectividad, se requiere comprender de manera clara la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir, hacer un análisis objetivo de los requisitos del cargo, así como también revisar la descripción del puesto.

Dentro de este contexto, al identificar los requisitos del rol, el profesional debe preguntarse ¿qué debe hacerse en ese puesto? ¿cómo se hace? ¿qué antecedentes de conocimientos, actitudes y capacidades se requieren? Esto traerá luz sobre las características que debe tener quien de vida a esa posición.

Habría que decir también que la planeación de fuerza laboral, si bien suele recaer dentro de los aspectos más duros de lo que sería administración de personal, abarca el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en: 1) la proyección de las vacantes; 2) la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Todavía muchas organizaciones trabajan con planes de sucesión, aunque sea informales.

“La planeación de la sucesión es el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores par los puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores” (Dessler & Varela Juárez, 2011, pág. 96)

En resumen, cada vez más organizaciones dedican tiempo a evaluar la eficacia de sus procesos de selección y reclutamiento, la meta hoy no es atraer a todos los candidatos sino al talento que la organización necesita. También debe tenerse presente que las nuevas generaciones se han vuelto más exigentes y selectivas a la hora de escoger los lugares donde trabajar, dando lugar a la

función de marca empleadora, el cual excede el interés del presente trabajo, siendo una sugerencia el abordaje de este aspecto en algún escrito posterior.

Para pronosticar las necesidades de fuerza laboral, es preciso efectuar una estimación o conocer la demanda del servicio/producto, armar el tamaño de fuerza requerida para el volumen de ventas, la demanda esperada, también es aconsejable tomar en cuenta:

1. Rotación de personal proyectada (por renunciaciones o despidos)
2. Calidad de habilidades de sus trabajadores en relación con las necesidades de la organización
3. Decisiones estratégicas sobre actualizar calidad de productos o servicios, o incursionar nuevos mercados.
4. Cambios tecnológicos y de otros tipos, que resulten en mayor productividad.
5. Recursos financieros.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, antecedentes, estudios médicos para identificar candidatos viables.
5. Enviar candidatos para el puesto con el supervisor responsable.
6. Hacer al candidato entrevistas de selección con el supervisor o autoridades relevantes, a fin de determinar a quién se le hará un ofrecimiento real.

Originalmente, la promoción interna suponía que los empleados avanzaban a cargos de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización. Evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos. Tiene valores positivos relativos a la moral, al compromiso de los empleados y la reputación de la empresa.

- *Reclutamiento* supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de iniciarlo, debe identificarse claramente los requisitos del puesto, para facilitar el reclutamiento externo.
- *Promoción* es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto, con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye aumento de estatus y sueldo.

La socialización organizacional se define de diversas maneras, en un panorama que incluye: adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. Dentro de este apartado se incluye la Inducción, donde se presenta a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, las tareas y personas; casi siempre existe un programa formal de orientación donde se explican las características de la compañía.

6.5. Compensaciones y Beneficios.

En cuanto al eje, aquí se concentran las gestiones y actividades en relación con la compensación de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y salarial hasta los beneficios de cualquier tipo; incluyendo el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones.

En efecto, es una subárea clave por su nexo con el desempeño y la motivación pues abarca lo que ofrece la organización al colaborador a cambio del desempeño que esa persona entrega específicamente a la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Actualmente se considera que trasciende lo económico, abarcando también la esfera afectiva/emocional.

Entonces, el sistema abarca “las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios para ambas partes, logrando que cubran mutuamente sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño” (Cuesta Santos, 2015, pág. 378)

Los sistemas de pago constituyen la expresión técnico-organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de la distribución con arreglo al trabajo (calidad y cantidad de trabajo) tales como escala o perfil de cargos, tarifa y forma de pago, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, diferenciándose por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos y las medidas típicas del desempeño que se utilicen.

Se entenderán por beneficios a todas aquellas prestaciones o posibilidades que tenga un colaborador por ser parte de una firma. Los hay comunes a varias organizaciones, como ser por ejemplo convenios con ciertas prestadoras de medicina prepaga, así como existen también algunos específicos de cada compañía.

Este subsistema requiere gran capacidad de gestión, abocando recursos para darle vida, por lo cual conlleva planificar de forma adecuada, con miras a poder dar respuestas en tiempo y forma a lo requerido por la empresa.

Capítulo 7. Pasos mínimos por seguir para la planificación de Recursos Humanos.

La gestión empresarial se desarrolla en un espacio de tiempo tridimensional en la cual se trabaja el presente, se aprende del pasado y lo aprendido se utiliza a fin de seleccionar los cambios de acción más convenientes para el futuro, con el objeto de perfeccionar en forma continua el proceso de toma de decisiones. En este escenario, es crucial la planificación para que Recursos Humanos pueda dar una respuesta efectiva a toda la organización.

Al efectuar el contraste entre la situación actual y la deseada, se debe hacer una correcta lectura crítica de los recursos con los que se cuenta, el contexto donde están insertos y la interacción entre estos dos aspectos. A partir de ello, establecer los desvíos entre el punto de partida y la meta final, es muy difícil tomar decisiones certeras sin conocer el mapa del territorio y el camino por recorrer con sus distintas peripecias.

En otros términos, planificar implica seleccionar entre varios caminos o cursos de acción alternativos, aquel que resulte más apropiado para lograr las metas propuestas. El planeamiento es una metodología para ayudar en el proceso de toma de decisiones, mediante el mismo se asignan recursos escasos entre determinadas actividades, con el fin de satisfacer en el mejor modo posible uno o varios objetivos. Permite determinar los caminos de acción más convenientes para llegar a destino.

Prosiguiendo con el tema, se denomina horizonte de planificación al momento en el cual termina el efecto de las decisiones del plan que se prepara mientras que el período de planificación es el lapso para el cual se planifica. El horizonte de planificación no debe encontrarse más cerca que el momento en el que termina el efecto de la decisión que resultará del plan. Es decir, el período de planeamiento deberá ser igual al efecto de la duración de la decisión que se va a tomar. Esto es difícil de medir en muchos casos cuando se aplica a los Recursos Humanos, especialmente en lo que es formación o impacto a largo plazo, sin embargo, pueden delimitarse claramente objetivos y diferencias sobre lo esperado.

Existen distintos niveles de decisión dentro de la etapa de planeamiento. Se dividen en tres: estratégico, táctico y operativo:

1. *Nivel de planeamiento estratégico:* es ejecutado por la alta gerencia donde el plan se concibe como el proceso que decide sobre los objetivos generales de largo plazo de una organización, los recursos a utilizar y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de estos, considerando a la empresa como una entidad global, integrándola con el entorno.
2. *Nivel de planeamiento táctico:* proceso continuo, permanente, orientado al futuro cercano, refiere a una unidad de negocio o actividad. Es conducido y ejecutado por los ejecutivos de nivel medio.
3. *Nivel de planeamiento operativo:* se ocupa de las tareas específicas dentro de una actividad, actividades programables, siguiendo procedimientos y reglas definidas con precisión, es conducido y ejecutado por el personal de base.

“La función de RRHH aporta valor cuando está integrada a la dirección de la compañía, consustanciada con la estrategia general de la organización. Debe participar en el negocio; los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de RRHH debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo perfil del área, sus resultados se miden como resultados financieros. Deben crear valor, no reducir costos. Y, por último, debe crear compromisos y cumplir una función de vigilancia sobre el personal.”
(Alles, Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, 2006, pág. 62)

Para definir los objetivos de planificación desde la dirección de la organización, articulando con la gerencia de recursos humanos, es fundamental preguntarse:

1. ¿dónde nos encontramos ahora?
2. ¿Dónde queremos estar?

3. ¿Cómo hacemos para pasar de aquí a allá?

Una vez respondidas esas preguntas, pasar a:

1. Analizar la demanda de Recursos Humanos
2. Analizar el aprovisionamiento de Recursos Humanos. Establecer inventarios de habilidades
3. Resolver las discrepancias importantes entre demanda e inventario de personal.
4. Realizar el aprovisionamiento, por medio del mantenimiento o cambio de las actividades de Recursos Humanos.

Se comprende que no existe un momento ideal para pensar la planificación de los Recursos Humanos, aunque si hay situaciones donde es muy importante hacerlo, por el peso de la decisión a tomar:

- Al preparar el presupuesto para el próximo ejercicio.
- Después de un análisis estratégico del negocio.
- Ante una necesidad concreta
- Ante una fusión o compra.

Aspectos fundamentales que preguntarse a la hora de realizar la planificación de Recursos Humanos de la compañía son:

- ¿Cuál es el foco del negocio?
- ¿Qué capacidades se necesita de la organización para cumplir los objetivos del negocio?
- ¿Cómo aplicar las diferentes prácticas de RRHH para aprovechar, reforzar o-eventualmente- adquirir las capacidades necesarias?

SEGUNDA PARTE: CASO DE APLICACIÓN

Capítulo 8. Análisis de ELECMAT S.A.

La segunda parte del presente trabajo final consiste en una investigación aplicada al estudio de un caso concreto de una empresa PyME de la provincia de Córdoba, incorporando los conceptos sobre Gestión de Recursos Humanos estudiados a lo largo de la maestría en administración de empresas.

El enfoque del presente trabajo será de carácter exploratorio, su desarrollo y conclusiones se sustentarán principalmente en el marco teórico relevado, la observación y análisis de la organización, el contexto y el sector en el cual desarrolla sus actividades.

Se analizará un caso correspondiente a una empresa de distribución de materiales eléctricos situada físicamente en la provincia de Córdoba, Argentina. Los nombres y datos han sido modificados para resguardar la información de la compañía, y la confidencialidad de esta.

8.1 Presentación del caso práctico “ELECMAT S.A.”:

En relación con lo anterior, vale destacar que, como primera medida, se realiza el relevamiento de la información de la organización, para comprender el negocio y sus particularidades, se abordan: ubicación geográfica, características del negocio, servicios que ofrece, zona de influencia, conformación del stock, conformación interna de la empresa, como puntos más relevantes.

En segundo lugar, se efectúa un análisis estratégico revisando la existencia o ausencia de la misión, la visión, el organigrama y datos que sirven como punto de partida para el análisis, contrastando lo relevado con la bibliografía de referencia.

Para captar los puntos de vista de los miembros de la empresa, se efectuaron:

- Nivel Directivo: entrevistas personales con los directores en funciones.
- Mandos Medios: se aplicó un cuestionario cerrado de manera grupal; una vez finalizado el mismo, se dio lugar a un espacio también en grupo para que expliquen sus respuestas de manera abierta. En el anexo se encontrarán la herramienta, su análisis cuantitativo y los comentarios relevantes en cada pregunta; si los hubiere. Todo esto se realizó de manera grupal, en una sola toma. Con el objetivo de mantener el anonimato, no se distingue quienes realizaron los enunciados dado que el valor emerge del grupo en sí.
- Personal de Base: se aplicó un cuestionario cerrado de manera grupal; una vez finalizado este espacio, se dio lugar para que expliquen sus respuestas de manera abierta. En el anexo se encontrarán la herramienta, su análisis cuantitativo y los comentarios relevantes en cada pregunta; si los hubiere. Dada la cantidad de involucrados en este estrato, se trabajó en grupos distintos, para no interferir con la operativa de la organización. Con el objetivo de mantener el anonimato, y debido a que para su análisis no adiciona valor a este trabajo, no se distingue quiénes realizaron las manifestaciones.
- En todos los niveles se llevó adelante observación directa, como medio de validación de los datos recopilados.
- Información documental y digital: se realizó relevamiento en campo, con autorización de los Directores.

Toda esta labor fue efectuada en distintos espacios, durante un período de dos meses, en diferentes días y horarios, convenidos con la empresa testigo.

Contando con esa información se procede a recomendar la manera en que debe conformarse el área de Recursos Humanos para ELECMAT S.A.

8.2 Breve reseña legal:

Las sociedades anónimas (o S.A.), están reguladas por la ley de sociedades comerciales N.º 19.550/84. La misma dota al régimen legal de las sociedades anónimas de una estructura sistemática y orgánica, orientada por un método acorde con la naturaleza de la institución que regula.

Pues bien, la sociedad anónima es un tipo de sociedad en la cual pueden coexistir múltiples socios, variedad de negocios, y cuyo capital se divide en acciones. Entre sus ventajas se encuentran la responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y los bienes a nombre de la empresa; pueden efectuarse traspaso de acciones sin disolver la sociedad, no se limita el número máximo de socios; no tienen un capital máximo; y tiene el beneficio económico de poder acceder a créditos en entidades financieras al estar constituida.

La administración de la sociedad se realiza a través de órganos elegidos por quienes sean los accionistas, a saber, son:

- Órgano de gobierno, que se encuentra a cargo de la asamblea
- Órgano de administración: directorio formado por uno o más miembros; los mismos pueden ser o no accionistas.
- Representación: instituida en el presidente de la S.A.
- Fiscalización: a cargo del consejo de vigilancia o sindicatura
- La junta general de accionistas

En efecto, los bienes sociales pertenecen a la sociedad, no a sus socios, quienes tienen sobre esos bienes, acciones, que representan una porción ideal del capital social.

Las Sociedades Anónimas deben constituirse por instrumento público y por acto único o por suscripción pública. El instrumento de constitución es un contrato. Si se trata del acto constitutivo de una sociedad anónima se lo denomina estatuto o estatuto social. Para poder registrarse se requiere un capital mínimo, y en la

República Argentina están sometidas a fiscalización externa (registro público de comercio correspondiente a su jurisdicción) e interna (suele estar bajo la esfera de algún síndico nombrado por la asamblea de accionistas).

- **Constitución:** se constituye a través de un contrato social en el que se detallan todas las características de la sociedad de acuerdo con las pautas que da la ley de sociedades N.º 19550/84, a saber: el nombre, la duración, el objeto (actividad), el capital social (dinero integrado por los socios al momento de formar la sociedad), quiénes estarán a cargo de la administración, qué día del año cierra su ejercicio económico, qué ocurre si algún socio quiere dejar de serlo, o si fallece o bien si los socios deciden dar por terminada la sociedad.
- **Capital Social:** el capital social se divide en “cuotas”, cada socio con su aporte adquiere determinada cantidad de cuotas. El número de cuotas que cada socio tiene y que va ligado a la cantidad de dinero aportado a la sociedad es determinante a la hora de tomar decisiones, así como para saber qué grado de responsabilidad patrimonial tiene.
- **Toma de decisiones:** las decisiones se toman en las reuniones de socios, que deben quedar documentadas en un libro llamado libro de actas; los ejecutores de dichas decisiones son los llamados directores (directores operativos, en el caso de ELECMAT S.A.), pueden ser los socios o terceros designados.
- **Órganos sociales:** existen tres órganos bien diferenciados:
 - ✓ El órgano de gobierno es la **Asamblea**, es decir las reuniones de accionistas donde se decide el rumbo de la sociedad.
 - ✓ El órgano de administración es el **Directorio**. Ellos se ocupan de ejecutar las acciones necesarias para la consecución del objeto social. Los miembros permanecen en sus cargos durante 3 ejercicios como máximo y de entre ellos se elige al presidente quien es el representante legal de la sociedad.

- ✓ El **Consejo de Vigilancia** es el tercer órgano y está encargado de fiscalizar la gestión del directorio, entre otras cosas.
- **Requisitos para funcionar:** para poder funcionar debe constituirse por instrumento público e inscripta en las entidades gubernamentales correspondientes. La inscripción tiene como efecto que la sociedad “exista” para los terceros y a la vez permite que el estado controle si se cumplen los recaudos de la ley de sociedades.

8.3 Características del Negocio

- ✓ Ubicación geográfica del establecimiento y vías de acceso:

El establecimiento “ELECTMAT S.A. “, se encuentra localizado en el sector sur de la ciudad de Córdoba, cercano a la ruta nacional N°9; dentro el tejido municipal. Se puede acceder al mismo a través de la Av. Sabattini. Esta locación es una decisión estratégica, por su fácil acceso a la circunvalación y al parque industrial Ferreyra.

Las instalaciones tienen un total de 5000 mt² totales, de los cuales 1000 mts² son correspondientes al salón de ventas.

- ✓ Comercialmente hablando, la empresa se divide en dos servicios principales:
 - 1) asesoramiento y mantenimiento de industrias, incluyendo producción de pedidos a medida.
 - 2) Comercialización a clientes en general.

Concretamente, la rentabilidad neta actual ronda el 3%. El nivel de ventas interanual registrado en los últimos cinco años es de carácter estable; la respectiva variación, si bien es positiva, tiende a mostrar muestra un incremento leve en la facturación medida en moneda dólar. En función de los datos obtenidos,

se puede sostener la organización se encuentra en una etapa de madurez respecto de su ciclo de vida.

Durante el año 2014, la empresa realizó una investigación para conocer la participación relativa de mercado; los directivos indicaron que rondaba entre el 27% y 30%.

Con respecto a la estacionalidad de las ventas, se presentan una serie de eventos que impulsan y registran un incremento considerable en los últimos meses de cada año. En primer lugar, el inicio de estación primaveral impacta sobre el consumo de elementos referidos a la iluminación de espacios abiertos. En segundo lugar, muchas industrias realizan paradas de mantenimiento de planta, punto que se potencia con la necesidad de muchas organizaciones de usar el presupuesto asignado, para evitar recortes futuros en su presupuesto.

Rubros	Ventas en %
Aparatos y Maniobras	25%
Cables	23%
Iluminación	15%
Canalizaciones y materiales de instalaciones	11%
Automatismo	9%
Neumática	4%
Seguridad	3%
Gabinetes y tableros	3%
Línea ultra terminal	3%
Material Normalizado	1%
Instrumentos	1%
Ferretería industrial y herramientas	1%

Figura 3: Ventas por Rubro

Fuente: ERP de la empresa.

Marca	Facturado	Utilidad
Schneider-TM/MG	12%	25%
Cables Generales	11%	21%
Siemens	6%	24%
OSRAM - LEDVANCE	6%	27%
Siemens (Automatismo)	5%	18%
IMSA	5%	21%
Samet	4%	32%
Festo	4%	23%
Zoloda	3%	23%
Lumenac LED	3%	5%
Phoenix Contact	3%	20%
Tyrco	3%	7%
Prysmian	3%	23%
Micro Control	2%	21%
Gen Rod	2%	14%
Resto de Marcas	26%	-

Figura 4: Distribución de marcas comercializadas

Fuente: ERP de la empresa.

	Catamarca / La Rioja	Córdoba	Salta / Tucumán	Mendoza / San Juan
Autoservicio	0,04%	15,62%	0,02%	0,17%
Venta interna	0,07%	12,79%	0,47%	-
Venta externa	0,58%	70,24%	-	-
TOTAL	0,7%	98,6%	0,5%	0,2%

Figura 5: Segmentación de clientes por procedencia

Fuente: ERP de la empresa.

En cuanto a los servicios, la empresa se especializa en:

- Baja y media tensión.
- Comando electromecánico.
- Protección de motores e instalaciones.
- Iluminación de grandes superficies, alumbrado público y áreas comerciales.
- Automatización de máquinas y procesos.
- Conductores de potencia, control y datos.
- Y materiales eléctricos en general.



La organización cuenta con un amplio catálogo en stock, actualizado y renovado constantemente según demanda del mercado y nuevos lanzamientos. El mismo se encuentra segmentado por las letras **A, B, C, D, E, L** y **N** para codificar los productos:

- **A y B:** productos de los cuales se dispone stock para abastecer hasta 120 días según rotación estimada, calculada en base a historial de ventas.
- **C:** productos en los cuales se dispone stock para abastecer hasta 60 días según rotación estimada, calculada en base a historial de ventas.
- **D:** productos que no se encuentran momentáneamente en stock.

- **E:** productos “críticos” destinados al proceso industrial, es decir, insumos que las industrias no demandan frecuentemente, pero cuya disponibilidad es estratégica para la decisión de compra.
- **L:** incluye a todos los productos que se encuentran en liquidación.
- **N:** todos aquellos productos que por su antigüedad en stock (mínima un año), no pueden ser medidos según su rotación.

8.4 Recursos de la empresa “ELECTMAT S.A.”:

A. Superficie: En cuanto a las características del lote, las mismas y fueron descritas, dispone de un depósito de cables, un depósito subterráneo, y un depósito ubicado dentro del mismo salón comercial principal. El salón comercial dispone de 1000 mts² totales.

B. Trabajo: El trabajo se lleva a cabo por el siguiente staff descripto a continuación:

La *Asamblea General de Socios*, conformada por el matrimonio fundador y sus cuatro hijos. Las edades de los fundadores son 69 y 65 respectivamente. Sus hijos tienen 45, 43, 41 y 38 respectivamente. Los tres hijos mayores ocupan funciones Directivas dentro de la organización.

El *Presidente*, constituido en un cargo con una duración de 3 años. Es un rol ocupado de manera rotativa por los tres hijos directores en funciones. Actualmente lo ocupa el mayor de ellos, de estudios universitarios incompletos. Tiene la representación legal de la firma, además de poseer la decisión final ante diferencia de opiniones entre los directores funcionales. A su cargo están las tres direcciones de la empresa: Comercial, Abastecimiento y Operaciones.

Dirección Comercial, tiene a su cargo el área *core* del negocio, aquella destinada a la comercialización de materiales eléctricos y servicios. Tal como se mencionó anteriormente, el rol es llevado adelante por la misma persona que hoy ocupa la presidencia.

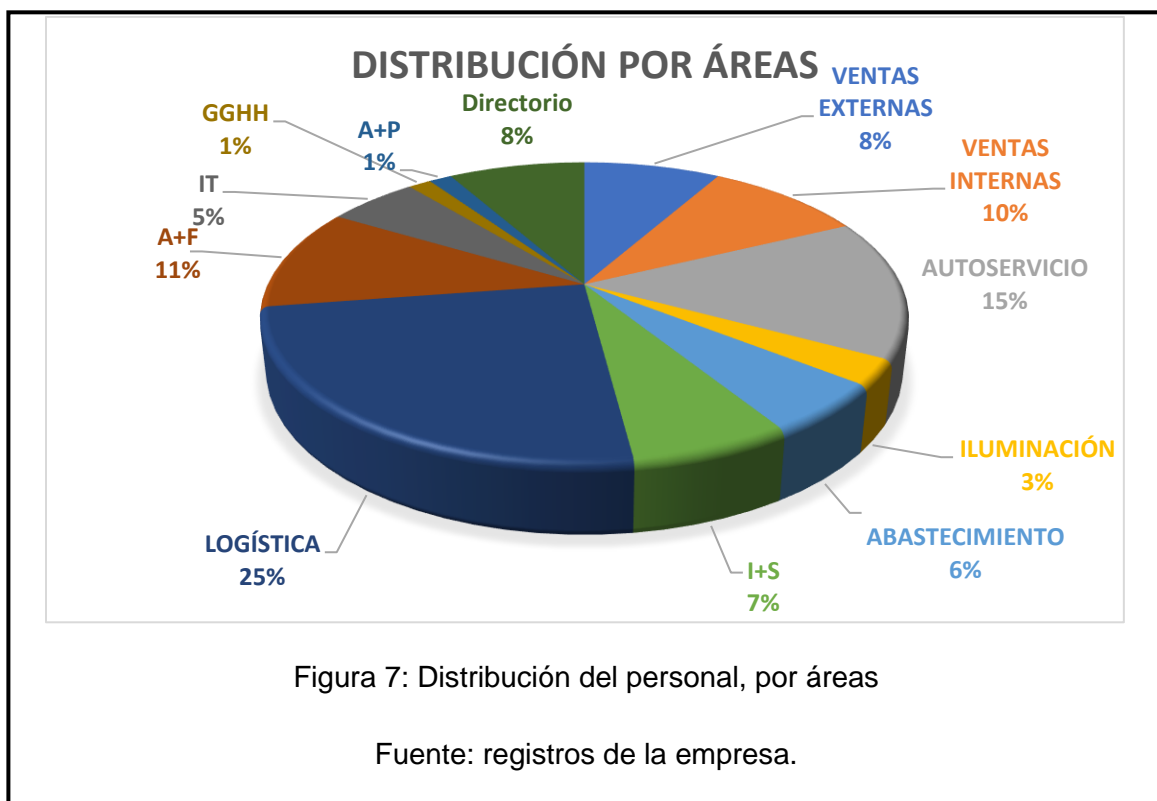
Dirección de Abastecimiento, tiene bajo su esfera la compra y reposición de los materiales que la empresa comercializa, distribuye u ofrece a sus clientes. Está ocupado por la única hija del matrimonio, quien cuenta con secundario completo finalizado.

Dirección de Operaciones, bajo su responsabilidad se encuentran las áreas de: Logística, Administración & Finanzas, e IT. Dentro de Administración y Finanzas se encuentran actualmente las tareas y el puesto de Recursos Humanos. Está ocupado por el 3er hijo del matrimonio, quien es contador público, fue presidente de la empresa hasta hace 12 meses. Es el único de los directores que tuvo experiencias laborales fuera de la firma, en otras empresas del rubro.

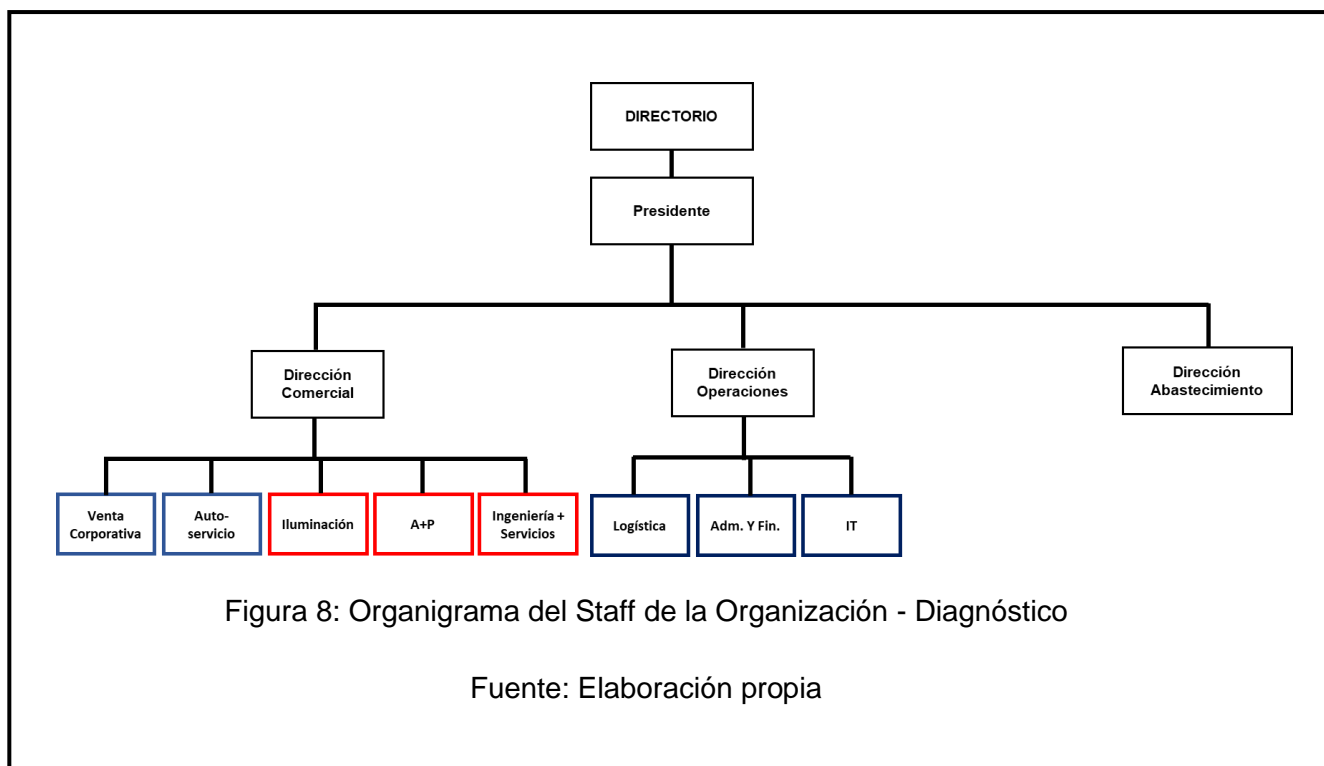
Las áreas de la organización están compuestas de la siguiente manera:

- Área Comercial se encuentra dividida en 2 áreas centrales (Venta Industrial y Autoservicio) y 3 subáreas de soporte (Iluminación, Automatización e Instrumentación, e Ingeniería y Servicios). En total todo el plantel comercial, incluida la dirección son: 33 personas.
- Abastecimiento está compuesta por 3 compradores y la directora.
- Logística está a cargo de un ingeniero industrial, especializado en logística, de 36 años y nacionalidad colombiano. En tamaño es la 2da área detrás de todo comercial, trabajan en este sector 19 personas.
- IT está a cargo de un analista de sistemas, de 49 años. Actualmente el área está compuesta por 4 personas.
- Área de Administración y Finanzas, está a cargo de un contador público en cargo de Gerente del área, tiene 42 años. En el equipo hay un total de 10 personas.

Al momento del relevamiento, la organización contaba con un staff compuesto por 73 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:



El organigrama existente dentro de la empresa al momento de efectuar el diagnóstico está conformado de la siguiente manera.



C. Organización y toma de decisiones: La toma de decisiones está dividida según el estrato jerárquico.

El directorio se reúne mensualmente para evaluar el estado de situación de la empresa, en un espacio denominado reporte mensual de gestión, allí se evalúan los resultados económicos y financieros, contrastando cada mes contra el presupuesto anual que se observa de manera mensual y, también acumulada.

Más allá de ese espacio, los directores en funciones se reúnen de manera informal diariamente, son los únicos que poseen potestad para decidir sobre las estrategias y políticas, acorde al grado de madurez organizacional todavía concentran gran parte de las decisiones, responsabilidades y poder.

Los mandos medios que lideran las áreas, a excepción del jefe de logística, son personas que tienen antigüedad y trayectoria, sin formaciones específicas en liderazgo o conducción de equipos, desconocen herramientas técnicas que hacen

a la gestión de personas; su rol está enfocado mayormente en toma de decisiones operativas relacionadas a cuestiones organizativas o de prioridades de sus equipos, la comunicación de novedades del personal, no poseen función decisoria por su jerarquía y vinculados al negocio.

Los directores coordinan las áreas a su cargo, la comunicación e información necesaria para la toma de decisiones es de exclusivo dominio de ellos.

En cada área están definidas de manera informal los protocolos y procedimientos de trabajo, la gente conoce sus tareas operativas por la antigüedad que llevan en el cargo, existen cargas desiguales de trabajo y áreas de responsabilidad no claras en comercial, que generan malestar entre los colaboradores. Exceptuando las áreas de logística y la de administración y finanzas, no hay manuales escritos de funciones o procedimientos, desarrollaron en su momento estas herramientas formales, pero quedaron desactualizadas.

En resumen, “ELECTMAT S.A.” es una organización de funcionamiento informal, aunque formal en su estructura y formas. Se basa en rutinas preestablecidas que pueden ejecutarse en general gracias a la antigüedad en el rol de cada colaborador; sin regirse a modo global por procedimientos, normas, reglas y directrices a nivel comercial más que la política.

De lo anterior se puede deducir que, existe una repartición de actividades en diferentes áreas definidas, con funciones estipuladas para cada integrante. El sistema de la empresa es un ERP propio, con el cual se busca centralizar la información de tipo económico-contable, de abastecimiento y comercial, con esto se toman las decisiones a nivel directivo.

Cuentan con un sistema de control de gestión que posibilita evitar desfases y malos pronósticos, facilitando la definición de metas y consecución de objetivos, expresados siempre en términos de facturación y margen neto a lograr de manera anualizada y mensualizada, con comparación al ciclo N-1.

La planificación de actividades y el planteo de objetivos se realiza sobre el escenario (económico-financiero) desde el cual se dictaminan los cursos de acción para todas las demás áreas; no existe un abordaje similar al que puede realizarse con la lectura del tablero de comando de Kaplan y Norton, con mirada sobre cliente, procesos y personas.

8.5 Desarrollo de la visión, misión y los valores de la empresa:

❖ **VISIÓN:** *Ser líderes en la provisión de soluciones de gestión de energía en la vida de nuestros clientes.*

❖ **MISIÓN:** *ELECMAT S.A. tiene por misión la provisión de soluciones confiables en productos eléctricos y servicios de alta calidad.*

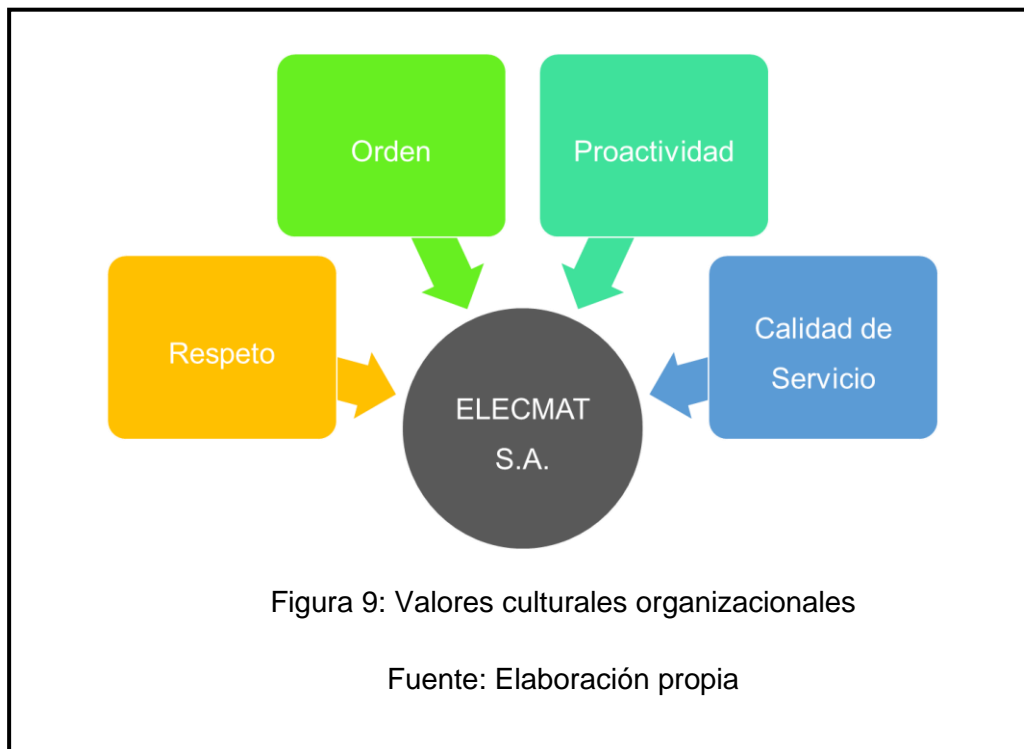
Buscamos de manera constante el desarrollo y crecimiento de la Empresa, con énfasis en la eficiencia y rentabilidad de las operaciones.

Respetando el carácter humano de ELECMAT S.A., favorecemos la evolución de las personas con las cuales nos vinculamos en nuestra actividad, estableciendo relaciones perdurables de confianza y respeto.

❖ **VALORES DE LA EMPRESA:**

1. **Respeto:** el pilar fundamental para todo vínculo es el respeto hacia nosotros mismos y hacia el otro, nos pone en compromiso de estar a la altura de nuestro rol. Como complemento imprescindible vemos la honestidad, que nos ayuda a mantener relaciones sanas entre nosotros, con nuestros proveedores, clientes y el estado. Somos una empresa digna de confianza, brindamos seguridad porque nuestra palabra tiene valor, nuestra sólida reputación es consecuencia de ello.

2. **Orden:** estamos convencidos que es la premisa básica que nos permite asegurar a quienes se vinculan con nosotros el servicio pretendido. Nos interesan las cosas claras, conocidas y fácilmente identificables por todos. Esto se observa en nuestro stock, nuestros procesos y nuestras formas de trabajo.
3. **Proactividad:** nos gusta lo que hacemos y por eso vamos más allá. Nuestro ADN nos facilita ser visionarios, evolucionando sobre la mejora continua, pudiendo generar soluciones de valor.
4. **Calidad de Servicio:** buscamos brindar soluciones a través del accionar profesional de nuestro equipo humano. Trabajamos en post de generar un servicio eficiente que supere las expectativas de nuestros clientes. Queremos hacerlo bien, y cada día mejor.



Cuando una empresa dispone de una declaración explícita y compartida de su **misión, visión y valores**, orienta mejor sus acciones y afronta de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto directivos como colaboradores tienen en claro

quiénes son, dónde van y con qué filosofía desplegarán ese juego de cara a conseguir sus metas.

8.6 Objetivos organizacionales

Objetivos generales a largo plazo:

- Abrir una sucursal en otro punto de la ciudad de Córdoba, en el lapso de dos años.
- Profesionalizar el equipo de mandos medios de la organización, en el lapso de tres años.
- Aumentar la rentabilidad un 2%.
- Potenciar el sistema informático, de origen propio.
- Comercializar el sistema informático a otras empresas del rubro, dentro de un horizonte temporal de tres años.

Objetivos generales a corto plazo:

- Crear un área de Recursos Humanos.
- Desarrollar el área de IT.
- Mantener la rentabilidad neta.

Objetivos específicos a largo plazo:

- Abrir una sucursal en el plazo de dos años, dentro de la ciudad de Córdoba.
- Contar con un equipo de mandos medios profesionalizado, con cuadros de reemplazo definidos.
- En un lapso de cinco años generar una nueva unidad de negocios para comercializar el software informático.

Objetivos específicos a corto plazo:

- Aumentar el nivel de actividad y mejorar el precio de venta, así como los márgenes de compra.
- Diagramar el área de Recursos Humanos, con un profesional a cargo, desarrollando los subsistemas críticos.
- Incorporar una persona en el equipo de IT, con posición definida.
- Iniciar un proceso de profesionalización de la línea de mandos medios de la organización.
- Desarrollar un sistema informático que trabaje con sucursales y modelo de stock por lotes.

8.7 Ubicación de Recursos Humanos

El área como tal es inexistente al momento del relevamiento. Se detectó una posición dentro de la estructura del área de administración y finanzas, que reporta a gerencia de área. Históricamente, quien fuere gerente de administración, una de las fundadoras, cumplió también el rol de gerencia general.

Entonces, cuando la directiva fundadora dejó de cumplir funciones operativas, fue relevada por uno de sus hijos y se creó la dirección de operaciones, absorbiendo la función de gerente de administración y finanzas; por lo tanto, aunque no estuviere diferenciada como área ni tuviera mayor peso específico, Recursos Humanos reportó siempre a la máxima autoridad de la empresa. En función del relevamiento, se pudo detectar que quienes ocuparon el cargo no lograron asumir un rol de socio estratégico de negocios sino una función más operativa.

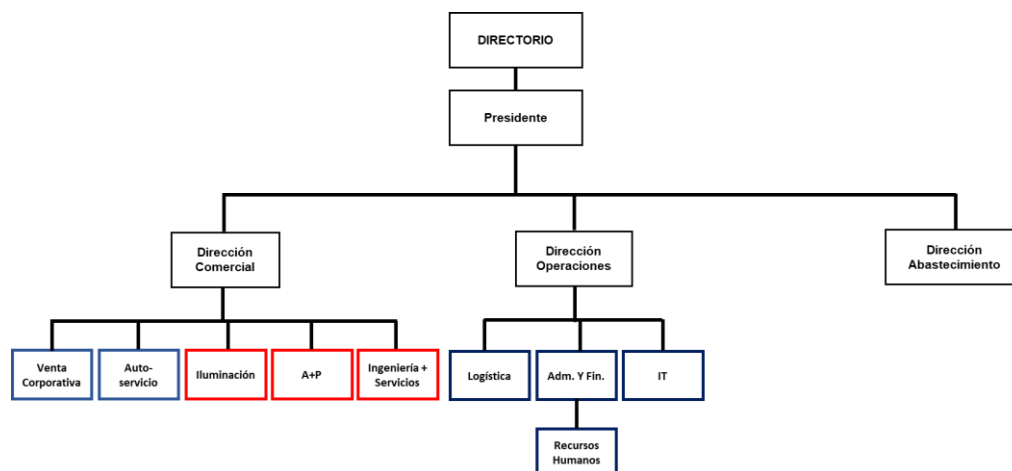


Figura 10: Organigrama organizacional – ubicación del rol de Recursos Humanos (diagnóstico)

Fuente: elaboración propia

Dentro del área de administración y finanzas, la estructura actual es la siguiente:

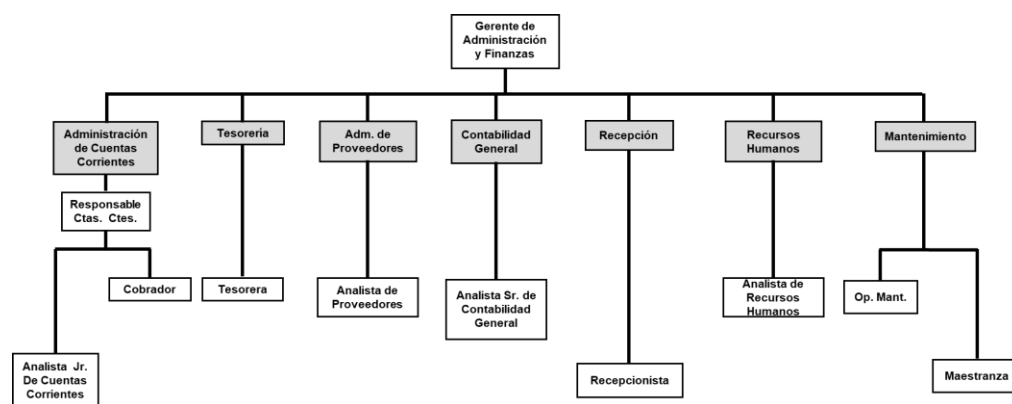


Figura 11: Organigrama organizacional – conformación del área de administración y finanzas

Fuente: elaboración propia

Lo enunciado coincide con la perspectiva histórica enunciada oportunamente, una orientación hacia cuestiones vinculadas con administración de personal, dando respuesta a lo requerido por la ley en materia remunerativa y documental, sincronizando el accionar con la liquidación de sueldos, que también se realiza dentro de administración y finanzas.

Respecto a la necesidad del área específica, el 88% del personal de base indicó considerar como necesaria la existencia de esta, mientras que los mandos medios acordaron en un 100%. Al ser entrevistados los directores, sostuvieron que por el crecimiento organizacional que se visiona, junto a los requerimientos de la empresa en materia técnica y de gestión, es necesaria la creación del área.

8.7.1¿Qué desafíos debería afrontar?

A nivel directivo, se detectó que existen diferencias en el enfoque que debe tener el área; sin embargo, las funciones y pedidos realizados se ubican dentro de cuestiones clásicas, orientadas hacia lo operativo. En ningún caso, pudieron enunciar de manera clara e intencionada objetivos estratégicos a corto y mediano plazo planteados como tales.

En cambio, al hablar de la futura expansión de la empresa, el segmento directivo pudo enfocar estratégicamente en materia de Recursos Humanos; plateando la importancia y necesidad de establecer pilares sólidos que ayuden en la ampliación de la compañía, revisando procesos, redefiniendo funciones, con miras a mantener o potenciar la calidad del trabajo interno, así como la percibida por el cliente externo.

“La resistencia al cambio va a ser su mayor desafío, hemos intentado implementar cosas y siempre queda por la mitad, nos cuesta mucho sostener, sistematizar. Y tenemos parte del personal con mucha antigüedad, ya grandes que no quieren cambiar sus formas y del otro lado mucha gente con empuje, que veo empieza a nivelar para abajo... un gran problema nuestro es que nos va bien y no hay necesidad de cambio en el sentido que si seguimos igual mantenemos nuestro diferencial, nuestra ventaja competitiva; pero estamos atados a lo que los

Directores podemos controlar, y necesitamos abrir juego para crecer y abarcar más”. (Director de Operaciones, entrevista personal, pág. 107)

Los directivos refirieron en sus entrevistas que deberá ser desarrollada el área de manera íntegra, excepto por administración de personal, que ya tiene varios años de maduración.

En relación con lo anterior, a nivel de mandos medios y personal de base, tampoco logran explicitar necesidades ni demandas concretas al área de forma clara.

En todos los casos relevados se detectó intención de potenciar el impacto área sobre el negocio. En general, se relevó desconocimiento de los alcances del área de Recursos Humanos. Directivos y mandos medios plantearon demandas orientadas políticas o buenas prácticas en materia de motivación, desarrollo, remuneraciones.

La expectativa a nivel mandos medios se vincula en cuatro ejes, según lo relevado:

1. Ser un nexo entre el directorio y los colaboradores, facilitando cuestiones que a los mandos medios le son denegadas o no manejan.
2. Favorecer la interacción entre mandos medios y directivos.
3. Lograr que se escuche al personal.
4. Trabajar sobre reconocimiento.

A nivel de la base operativa, se detectó que el 100% del personal considera como una función principal que Recursos Humanos sea nexo entre directorio y colaboradores. En un segundo plano aparece el lograr que se escuchen las necesidades del personal y trabajar sobre el reconocimiento. En general, manifestaron necesitar parámetros claros, evolucionar en políticas y toma de decisiones vinculadas al personal, requiriendo reglas que ayuden a organizar la empresa.

Como desafíos internos para afrontar, los mandos medios indicaron: la profesionalización de los directivos y la línea de mandos medios (100%), luego lograr la armonía y convivencia de equipos multigeneracionales y el cambio cultural en la empresa (80%).

En virtud de lo planteado en los espacios de relevamiento y el análisis bibliográfico, sumado al análisis cuantitativo del personal existente, algunos de los principales desafíos que afrontará el área de Recursos Humanos dentro de ELECMAT S.A. serían:

1. Expansión organizacional.
2. Carencia de estrategias claras en materia de RRHH desde el directorio.
3. Desconocimiento sobre las tareas que debe realizar el área de Recursos Humanos.
4. Marca empleadora no desarrollada.
5. Resistencia de los directivos al uso de redes sociales y nuevas tecnologías.
6. Globalización.
7. Recambio tecnológico del rubro.
8. Personal con un promedio etario alto.
9. Convivencia generacional. Irrupción de nuevas generaciones en una empresa culturalmente no modernizada.
10. Competencias digitales poco desarrolladas en el personal.
11. Personal en puestos clave en tramo final de su carrera laboral, sin reemplazos definidos.
12. Saberes y procesos no sistematizados ni organizados formalmente, “en la mente de los colaboradores”.
13. Directivos y línea media no profesionalizadas.
14. Espíritu resistente al cambio.
15. Temor de los colaboradores al seguimiento y control, así como a la formalización de saberes.
16. Directivos enfocados en el negocio, no en las capacidades de los colaboradores.
17. Competencias técnicas no formalizadas ni organizadas.

¿Dónde debería ubicarse el área de Recursos Humanos en la estructura?

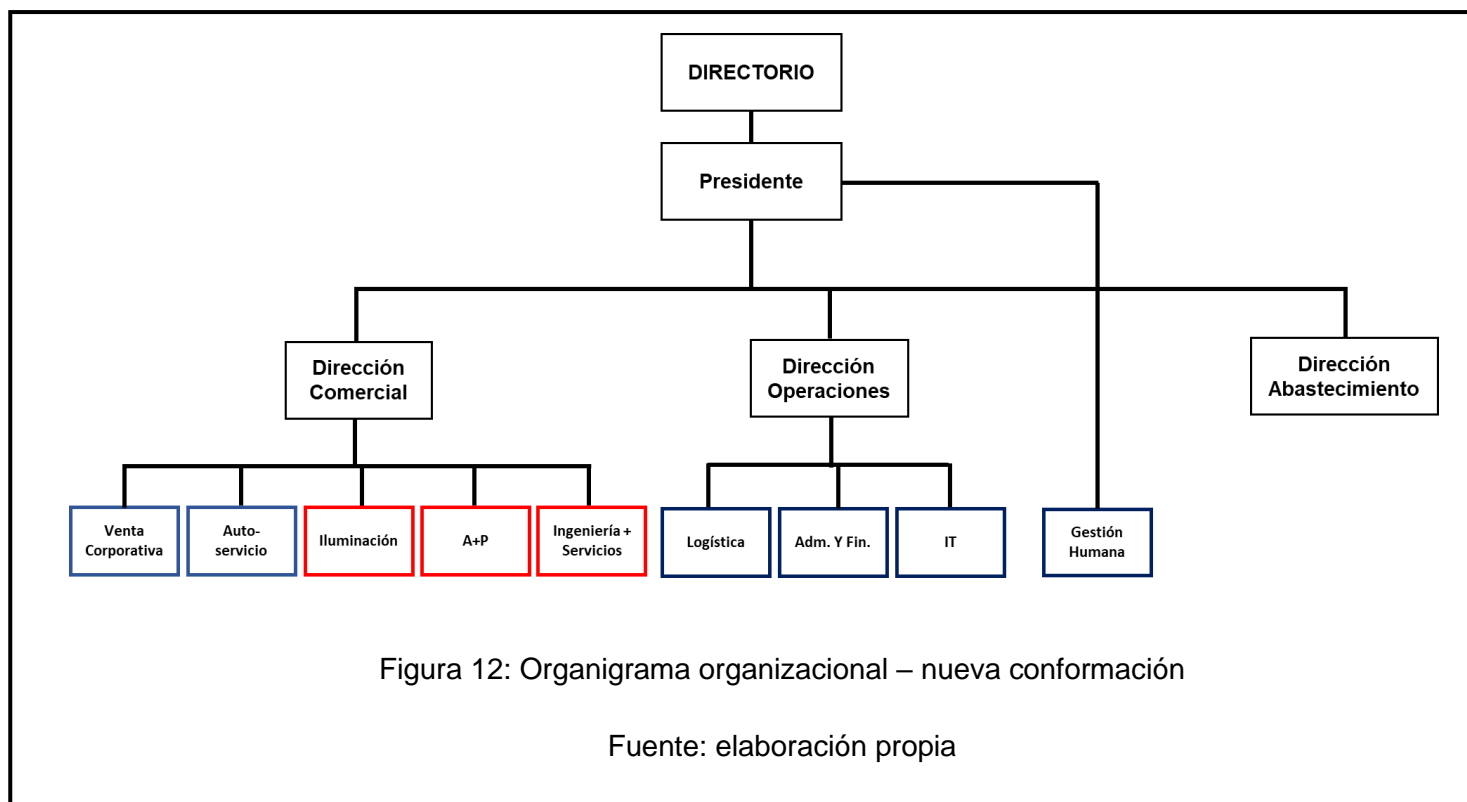
Lo que hasta el momento ha sido meramente administración de personal tendrá un vuelco radical, pasando a convertirse en un departamento específico, diferenciado; esto conlleva un cambio en la concepción del área y su ubicación organizacional, revistiéndola de mayor peso.

Según lo relevado, la figura a la cual reporte el área debería ser presidencia, esto lo opinan en un 80% los mandos medios, 70% los colaboradores de base. Lo detectado va en la misma línea que lo deseado por los directores, esto se ha definido así para facilitar acceso directo a información sensible y estratégica, brindándole mayor trascendencia en la estructura. Este movimiento traerá diferenciaciones en el funcionamiento de un rol que hasta ahora era una posición de línea dentro de administración y finanzas.

En concreto, el cambio en la relación jerárquica es estratégico, potenciará la ascendencia del área, que responderá a la figura que más relevancia tiene sobre las definiciones en la organización. El rol dejará de ser un puesto de línea operativa, se ubicará jerárquicamente en la misma altura de los mandos medios, su nominación será *coordinador de Gestión Humana*, esto responde a que:

- Será una función que coordinará acciones de forma transversal en la compañía.
- De momento no tendrá personas a cargo de manera directa, la nominación jefatura sería poco precisa o traería malentendidos.
- Se pretende un rol que transmita sincronización y resolución en post de una mejora de la empresa. Las nominaciones como jefe/responsable/encargado, muestran un lenguaje menos amigable, emparentado con figuras de control.

De esta forma el organigrama organizacional quedaría así:



8.7.2 Planificación de Recursos Humanos.

En función de lo detectado, se puede afirmar que la Gestión de los Recursos Humanos dentro de la empresa no sigue una planificación estratégica o profesionalizada; las acciones son reactivas a la emergencia diaria de la operación. En materia de actividades motivacionales siguen lo que dictan las fechas especiales de uso público, muchas veces dependiendo del estado emocional de los directivos.

Vinculado a lo anterior, se puede afirmar que la visión de expansión permitió visualizar concretamente necesidades postergadas hace tiempo, mayormente referidas a procesos, funciones, formación y reemplazo de colaboradores. Los directores en sus entrevistas indicaron requerir un profesional que demarque un camino para desarrollar el área, así como también los oriente profesionalmente.

“Una de sus funciones será ser quien nos guíe y oriente, que nos sepa marcar el rumbo para que podamos mejorar, hay cosas que nosotros no vemos y queremos aprender” (Directora de Abastecimiento, entrevista personal, pág. 100)

Hasta el momento, el directorio efectúa una planificación a nivel presupuestario, asignando una partida determinada (un porcentaje variable del objetivo de facturación bruto) para asegurar una partida de dinero en: actividades de capacitación, compra de elementos de protección personal, actividades motivacionales en fechas especiales, y gastos ocasionales. Esta labor de enfoque exclusivamente económico no delimita objetivos a conseguir ni metas por alcanzar, simplemente se desea tener un registro y aprovisionamiento de dinero destinado a las inversiones que requerirá el personal. La aprobación de cómo se utiliza ese dinero queda hasta ahora a potestad de los directivos.

Según lo relevado, quienes ocuparon el rol en Recursos Humanos nunca fueron consultados sobre cambios en la nómina, tampoco los mandos medios; estos actores simplemente se han abocado a administrar los recursos asignados desde dirección.

A continuación, se hará una revisión por los subsistemas del área de Recursos Humanos más importantes, analizando la realidad existente en la organización e indicando los pasos a seguir respecto de cada uno.

8.8. Análisis de los posibles subsistemas de Recursos Humanos

8.8.1. Subsistema Administración de Personal.

La histórica ubicación del área, ya planteada, derivó en un sesgo administrativo, cuya consecuencia fue que sea el subsistema más desarrollado; a pesar de ello, existen puntos que pueden seguir mejorándose o madurando.

Cabe señalar que los legajos contienen la documentación de cada colaborador desde el momento de su ingreso hasta que dejan de trabajar en la compañía. En el archivo general, se mantienen los legajos de todos los exempleados, guardados por año de desvinculación.

Cada legajo contiene:

- Ficha de ingreso.
- Fotocopia de DNI propio y de familiares, si corresponde.
- Declaración jurada de domicilio.
- Declaración de beneficiarios / registro ART.
- Exámenes médicos de ingreso.
- Homologaciones del ministerio del trabajo en casos que los exámenes de ingresos lo requiriesen.
- Exámenes psico-actitudinales: no en todos los casos. Se empezó a realizar hace cinco años, y dependiendo del perfil.
- Novedades por ausentismo traídas por los colaboradores.
- Otras novedades (por ejemplo: notificaciones legales de retención de sueldos en casos de divorcio, entre otras).
- Medidas disciplinarias, si las hubiere.
- Notificaciones de aviso/retorno de licencias ordinarias.
- Hojas de entrega de elementos de protección personal.
- Exámenes post-ocupacionales, dependiendo del perfil.

Con relación a los exámenes médicos de ingreso, los mismos se almacenan diferenciados debido a su tamaño y el lugar físico que ocupan en el archivo.

Finalmente, los exámenes post-ocupacionales se realizan en todos los casos y se guardan con los legajos de los empleados. Cuando los colaboradores dejan de pertenecer a la firma, su documentación se archiva junto al resto de los materiales de administración.

A nivel digital, la información que se encontró fue:

- Número de legajo.
- Nombre completo
- CUIT
- Fecha de nacimiento

- Año de ingreso
- Antigüedad
- Domicilio real
- Teléfono de contacto
- Estado civil
- Si tiene hijos

Se encontraron otros archivos con información desactualizada vinculada a talles de uniformes y nombres de familiares.

En resumen, la información digital está desactualizada y almacenada de forma tanto dispersa como discontinua. No fueron encontrados datos digitales de exempleados, previos a 2018.

La información física, dentro de los legajos, no está completa en todos los casos, se detectaron faltantes de documentación por motivos desconocidos.

Se puede concluir que, a pesar de contar con información fehaciente de cada colaborador y hacerse un seguimiento del ausentismo diario con informes vía mail a los directores; no hay datos sistematizados al respecto, la papelería simplemente se archiva, sin elaboración alguna que brinde información útil para la toma de decisiones.

La empresa carece de un registro general de faltas por colaborador o área, esto impide llevar un control cercano sobre cuestiones de interés en cualquier empresa tales como: indicadores o ratios de ausentismo, motivos de ausentismo, enfermedad, tipos de falta, días de vacaciones gozados vs adeudados, rotación de personal, motivos de desvinculación.

La organización carece de un registro integral de información útil para la toma de decisiones, que posibilite conocer el estado pasado, actual o futuro de la empresa en materia de sus colaboradores.

En lo inherente a disciplina o reglamentación interna, existen pautas de convivencia escritas donde se determinan cuestiones vinculadas a espacios comunes, manejo de información, no brindan detalles sobre manejo de horarios, asistencia, conducta, sanciones. Cuando ocurre algún hecho de gravedad, se

elabora en el momento tanto lo que es la determinación de la medida, como los escritos para formalizarla.

Se puede sostener que el personal en general no las conoce ni tiene interiorizadas, el 60% de los mandos medios refiere que no existe un reglamento o normas de convivencia; y el 75% de los colaboradores afirma lo mismo; en algunos casos recuerdan haber participado de su redacción años atrás.

En la diaria de la empresa ni las pautas ni el reglamento son tomados en cuenta, generando medidas dispares que acarrearán problemas de clima, favoritismos, roces interpersonales hacia las líneas de mando medio, que quedan desdibujadas por los directivos ocasionalmente. Por ello uno de los desafíos indicados por la línea media se orienta a lograr la armonía y convivencia de los equipos multigeneracionales, mejorar el clima interno, (80%), y trabajar sobre disciplina interna (100%).

La empresa, en virtud de la actividad que transcurre en la misma, está nucleada dentro del rubro de comercio, si bien hay un pequeño porcentaje de colaboradores afiliados al gremio; la participación gremial se remite al uso de espacios comunes o beneficios puntuales que ofrece el mismo. Por este motivo se desestima la apertura de contenido vinculado a *relaciones gremiales*; desde la dirección y desde los colaboradores no hay intención franca ni necesidad relevada con relación a tomar cartas en el asunto.

En paralelo a la organización formal de la información de colaboradores, se detectó que otro punto clave radica en el orden de las tareas y roles que cada uno ocupa dentro de la organización, punto que se abordará a continuación, en el subsistema correspondiente.

8.8.2. Subsistema análisis y descripción de puestos.

En lo inherente a este aspecto, se puede afirmar que existe un organigrama funcional de la compañía, allí pueden apreciarse las áreas generales y las

posiciones que hacen a cada una, está basado en las relaciones jerárquicas internas.

El 65% de la base y el 60% de los mandos medios entienden que existe un organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la compañía, resultando llamativo el porcentaje restante en virtud de la trascendencia de esta herramienta, es un punto para revisar una vez creada el área.

Complementariamente a lo anterior, el 73% de los colaboradores refirieron que entre las responsabilidades del área debería encontrarse definir el mapa de procesos y puestos de la organización, los mandos medios indicaron lo mismo en el 100% de los casos.

La filosofía de trabajo que los directivos desean es contar con procesos y puestos que encuadren de modo general la forma de trabajo de cada colaborador, ayudándole a tomar decisiones operativas con autonomía, gracias a la confianza en sus capacidades, conocimientos y habilidades. Desean tener una estructura liviana, ágil y flexible, fácil de cambiar a nivel documental y a nivel del hacer, permitiendo brindar respuestas a cada cliente.

Tal como se enunció, la empresa no cuenta con un manual de puestos, en ningún caso hay descripciones de puesto, en algún momento se intentó hacerlas, generando bosquejos siempre incompletos; fue una labor que se hizo de manera desintegrada, finalmente abandonada.

En la misma línea de lo planteado, el 65% de los colaboradores de base refirieron que no cuentan con puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos, siendo un punto importante de mejora; los mandos medios respondieron en la misma sintonía, en un 80%.

La carencia de estos documentos lleva a que persista un claroscuro sobre lo que cada colaborador debe hacer, sus responsabilidades, funciones, también sobre las competencias que cada rol requiere, lo “qué deben saber hacer” y “cómo hacerlo”, esta situación que acarrea malestar interno a la hora de presentarse posibilidades de promoción interna, termina siendo una cuestión subjetiva según lo que “los directores creen conveniente”, sin tener información cierta u objetiva que posibilite la toma de decisiones.

Existen problemas a nivel operativo respecto de qué tareas debe hacer cada uno en actividades donde debería existir colaboración recíproca, por ejemplo, entre los equipos de venta orientados, quién es responsable de cargar un pedido, quien lo sigue, quién redacta la cotización, quién es responsable por seguir la gestión de esta, tanto a nivel interno como externo. Lo enunciado también entre áreas, por ejemplo, qué sucede con clientes de iluminación que ingresan por el autoservicio o los Industriales que ingresan de la misma forma.

La empresa funciona con normalidad gracias a que la gente tiene mucha antigüedad en la organización, por lo cual saben hacer sus tareas. Los directivos manifestaron que, ante una realidad de expansión, ingresos futuros de personal y recambio generacional, es crítico formalizar y profesionalizar este aspecto para que el sistema organizacional subsista saludablemente.

“Ordenar los procesos, escribirlos que queden formalizados, profesionalizar la línea de mandos medios y generar las bases para expandir el Negocio, no podemos seguir creciendo si no tenemos estructuras sólidas. Necesitamos un cambio de cultura porque no podemos seguir así, o en realidad sí, pero no podríamos crecer”. (Director de Operaciones, entrevista personal, pág. 106)

Las responsabilidades de cada puesto están explicitadas verbalmente, en casi todos los casos el conocimiento de estas deriva de la antigüedad de las personas en los puestos, quedando supeditada también a la persona que ejerce la tarea. De esta forma, se observa un gran universo de perfiles para las mismas actividades, con niveles variables de eficiencia, punto que será abordado nuevamente al analizar gestión del desempeño.

Durante el relevamiento, se detectó una concepción del trabajo que según la bibliografía de base podría ser encuadrada dentro de una perspectiva de “preguerra”, pensando que existe una única forma de hacer el trabajo, esto es notorio para posiciones más básicas, que posiblemente sean automatizadas a mediano plazo o desaparezcan por la digitalización de los procesos.

En función de lo detectado durante el diagnóstico, en lugar de un análisis tradicional de puestos, enfocando en el *qué*; sería pertinente encarar un proceso de descripción de puestos basado en competencias, centrado en el *cómo* el

trabajador debe cumplir con los objetivos del puesto o desempeñarse en su trabajo. Una labor de esta magnitud podría ser un buen punto para elaborar en un trabajo posterior, dado que excede el alcance del presente.

Es positivo para los colaboradores y el clima organizacional el trabajo sobre la normalización de funciones, el estudio de procesos y procedimientos de trabajo, para depurarlos, dividir adecuadamente funciones y responsabilidades entre áreas, generar documentación respaldatoria, trayendo seguridad, equidad y trazabilidad clara a la forma de trabajar. Estos puntos ayudarán a un mejor desempeño de los colaboradores de la firma, al contar con información fidedigna respecto de qué hacer y cómo hacerlo.

8.8.3. Subsistema Reclutamiento y Selección.

ELECMAT S.A., según indican los directivos, es una organización que tiene baja rotación de personal, su plantilla crece de manera muy lenta, actualmente cuentan con la máxima dotación requerida para las necesidades actuales. La rotación suele darse sobre posiciones no críticas, vinculándose por lo general con posibilidades de mejor remuneración, con lo cual el grado de desarrollo y costo de reposición de la persona, es básico.

Tal cual se indicó anteriormente, el proceso de planeación de fuerza laboral no está formalizado: los directivos tienen un conteo de nómina aproximado, que estiman de forma subjetiva según la cantidad de personas que consideran necesita cada área para trabajar.

En relación con lo anterior, los puntos que se toman en consideración para hacer el cálculo de nómina son: la rotación proyectada, cantidad de personas estimadas por puesto, las habilidades de los colaboradores para las necesidades anuales de la organización, los recursos financieros y en ocasiones decisiones estratégicas sobre los servicios o incursión en algún negocio novedoso.

En la misma línea de lo planteado sobre otros aspectos, los mandos medios no participan de la planificación. Aluden imposiciones y poca escucha desde los directivos, por lo cual han optado por aceptar pasivamente lo que se les indica más que acompañar desde el convencimiento real sobre la decisión.

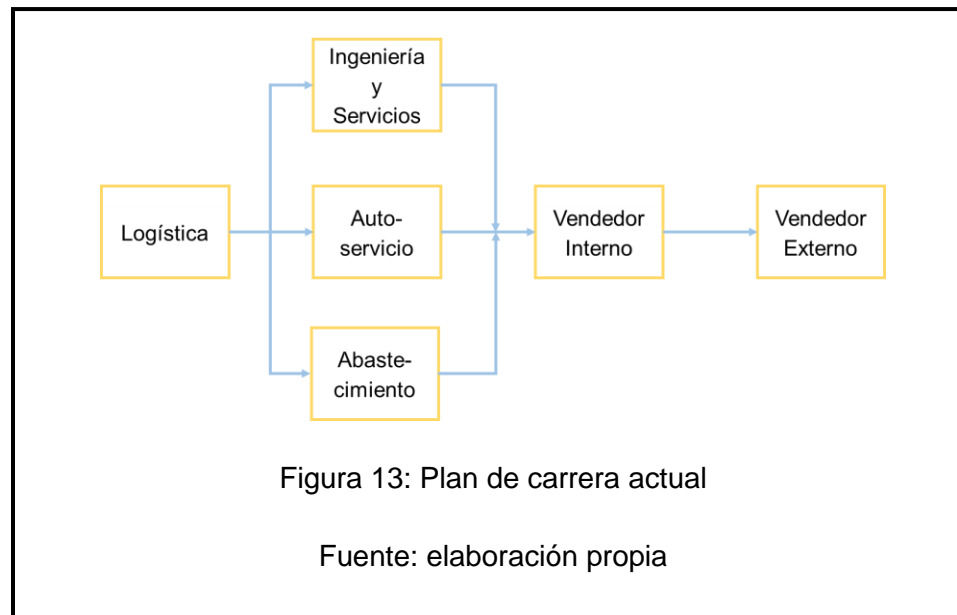
Los perfiles solicitados tienen que ver con la tarea que se va a realizar, siendo retroalimentados con percepciones subjetivas de los jefes de área a la hora de sumar colaboradores debido a que, tal cual se expuso, no se cuenta con manuales de puesto que expliciten competencias requeridas. Se da prioridad a aquellas personas que posean potencial en la faceta comercial, tampoco está definido el significado de esta frase.

Como conclusión de lo enunciado, se puede indicar que los directivos desean profesionalizar la metodología según la cual que se elige la fuerza de trabajo y los estándares utilizados, su pretensión es incorporar colaboradores con mayor profesionalización, nuevas competencias y habilidades, por ello requieren que el área enfoque hacia un mercado de estudiantes universitarios y personal tecnificado joven. En paralelo, el sistema boca a boca empieza a mostrarse poco efectivo; tal vez por no existir desarrollo de marca empleadora, ni estrategias digitales para llegar a poblaciones de ese segmento etario se agrava la situación a la hora de competir contra otras ofertas laborales en el mercado.

Según lo relevado, el personal de base considera que existe un proceso de selección dentro de la empresa (65%), los mandos medios acordaron con ello en mayor medida (80%). Los jefes de área aclararon que el proceso como tal sucede, pero no está formalizado, lo cual deriva en cambios o inconsistencias en la ejecución, según la ocasión, generando roces o diferencias de opinión, especialmente en lo que atañe a las promociones internas.

Excepto en posiciones para administración, IT o Recursos Humanos, quien ingresa siempre inicia en logística, esto tiene como objetivo que conozca: códigos internos, códigos de productos, los productos, ubicaciones de la mercadería, clientes, formatos de trabajo. Aunque la persona sea idónea técnicamente hablando o tenga experiencia en otra empresa del rubro.

El recorrido habitual o el “plan de carrera” definido para los perfiles técnicos en la organización es:



El proceso de contratación en la empresa es dinámico, tiene pocos pasos:

- Solicitud del colaborador o indicación de incorporación
- Relevamiento de perfil
- Requerimiento de referidos o publicación (si es un perfil particular)
- Filtrado de currículums
- Llamadas telefónicas
- Entrevistas personales
- Pedido de referencias
- Entrevistas con mando medio o directivo
- Estudios médicos de ley
- Psicotécnico (según la posición)
- No se realiza una oferta formal

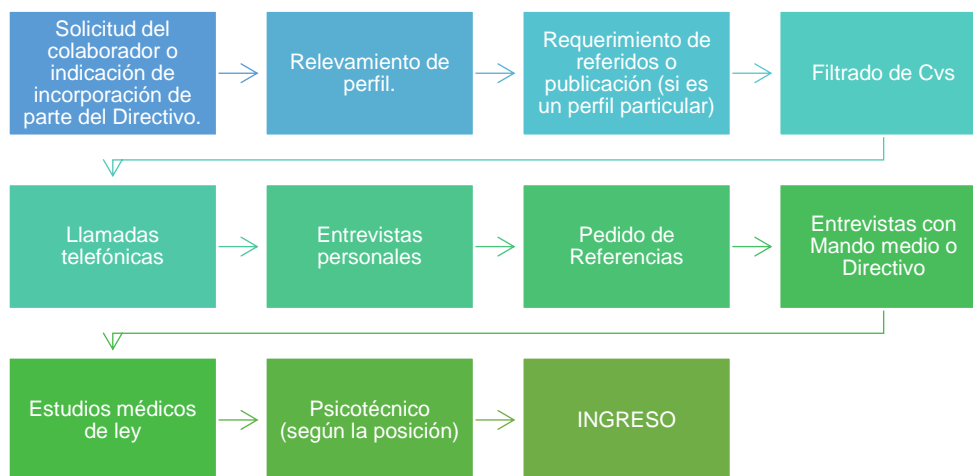


Figura 14: Proceso de selección actual - ELECMAT S.A.

Fuente: elaboración propia

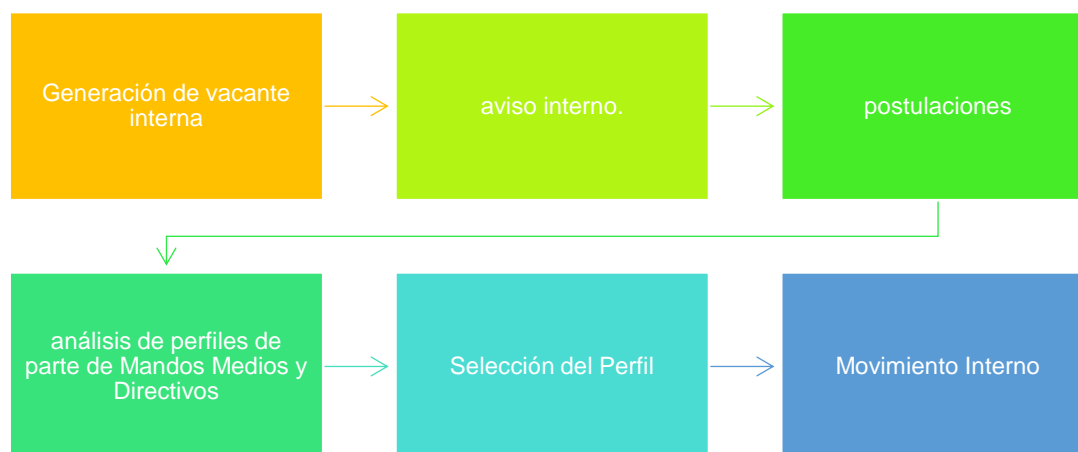


Figura 15: Proceso de promociones Internas - ELECMAT S.A.

Fuente: elaboración propia

El proceso de selección básicamente transcurriría así: se genera la vacante (nueva o reemplazo), en general se hace un requerimiento verbal a Recursos

Humanos; ocasionalmente los mandos medios hacen la solicitud por correo electrónico y copiando a los directores, por temor a que cambien de opinión.

Recursos Humanos se reúne con quien solicita el pedido, releva el perfil solicitado para luego pasar a la búsqueda. A continuación, envía un mail interno dando aviso de la posición, al no existir manuales de puestos ni competencias, simplemente se indica la posición enunciando los atributos particulares que revistan la ocasión y se indica una modalidad para recibir los candidatos. En paralelo, se publica en portales digitales.

El principal medio de reclutamiento es el boca a boca, en segunda instancia los portales de empleo. Esta decisión es estratégica pero también consecuencia de la historia del proceso: son los colaboradores quienes mejor pueden detectar a personas que ensamblarán correctamente en la cultura organizacional. En segundo lugar, se utilizan los portales de empleo, especialmente cuando hay pocos referidos o bien cuando éstos no responden a cuestiones técnicas que se solicitan. Hasta el presente, esta forma de trabajo ha funcionado muy bien, la empresa tiene personas con antigüedad, comprometidas. Actualmente su efectividad ha empezado a decaer por los motivos ya enumerados.

El siguiente paso es realizar el filtrado de todos los currículums recibidos, se llama telefónicamente a los seleccionados, se hacen entrevistas personales, los mandos medios a veces participan o ingresan en la etapa siguiente con los postulantes ya pre-filtrados; los directores intervienen solamente si el rol reportará a ellos de manera directa, ocasionalmente se involucran en procesos operativos.

Superada la instancia de entrevistas, se solicitan referencias laborales de manera no estructurada ni sistematizada dado que se carece de un formato o formulario, indagando cuestiones distintas según el llamado o quien lo realice.

En todas las incorporaciones se realizan estudios médicos, esto difiere a la hora de los egresos, donde según la persona y su rol se realizan o no los estudios post-laborales, cuya finalidad es siempre evitar juicios laborales posteriores.

La toma de exámenes psicotécnicos al personal ingresante o ante promociones internas, se realiza discrecionalmente, no es una actividad sistematizada.

La empresa no realiza ofertas formales, escritas o digitales, a los candidatos. Se explicitan y pautan las condiciones de contratación en el espacio de entrevista inicial o bien en alguna entrevista posterior, a realizarse después de efectuados los estudios médicos y el psicotécnico. Esta modalidad generó inconvenientes de manera puntual, cuando una vez incorporado el colaborador aludió haber recibido una propuesta distinta a la que luego tuvo lugar de manera fehaciente, produciéndose malentendidos entre las partes, si bien no hubo desvinculaciones o bajas producto de ello, refleja claramente una falencia crítica en el proceso, de alto impacto en la relación del colaborador con la firma.

En materia de promoción interna, se efectúan tomando en cuenta la antigüedad y el desempeño percibido de los colaboradores por parte de los directivos, quienes suelen ser los impulsores de estos procesos, así como también quienes darán el visto bueno a la persona seleccionada o propuesta por algún mando medio.

En vinculación con todo lo anterior, y como paso siguiente, el proceso inductivo es ejecutado por Recursos Humanos, consiste en el llenado de la documentación requerida por ley, se entregan las pautas de convivencia, el uniforme y los elementos de protección personal que correspondan, se realiza un recorrido general de la empresa donde se explica el funcionamiento de esta, se presenta a la persona a cada uno de los colaboradores de la firma. Luego queda a cargo del jefe de área, quien tendrá a su cargo la Inducción sobre las formas de trabajo. No existen presentaciones institucionales, venta del proyecto o entrega de obsequios hacia los nuevos ingresantes.



Figura 16: Proceso inductivo - ELECMAT S.A.

Fuente: elaboración propia

Tal como se indicó anteriormente en la revisión de los materiales digitales, parte de la documentación interna no está actualizada, como el organigrama o los escritos con visión, misión y valores culturales. Una vez que el colaborador pasa al jefe de área cada uno se maneja de forma distinta, adaptando el proceso a su área, sin asegurar desde la empresa el mantener un mismo nivel de información o calidad.

Según lo relevado, los mandos medios indicaron que no existe un proceso inductivo formalmente definido (80%), suele ser diferente según quien lo ejecute y el rol que ocupará el ingresante; lo planteado coincide con lo que refiere el personal de base, que valida esto en un 70% de los casos indagados.

Como conclusión de lo enunciado, es preciso replantear el proceso inductivo de manera íntegra, formalizarlo, generando los soportes respectivos para los distintos pasos.

8.8.4. Subsistema Capacitación y Desarrollo.

Desde el nivel directivo afirman con orgullo que ELECTROMAT S.A. es una empresa formadora, donde se desarrollan los talentos que deseen progresar. La organización está compuesta por colaboradores que fueron creciendo internamente, en paralelo a la empresa, siempre de manera no estructurada.

Sin embargo, no existen estrategias o políticas de capacitación, formación o desarrollo; simplemente se apuesta a quienes están hace más tiempo y tienen mejor consideración por parte de los directivos, la elección de quién asiste a cada espacio está sujeta a consideración del director a cargo, en algunos casos se consulta al mando medio.

Además, la empresa carece de un plan anual general por marca o por colaborador o por tema. Al ser indagados sobre las funciones o responsabilidades de Recursos Humanos, el 88% de la base indicó que la diagramación de las capacitaciones son una tarea que debe realizar de forma prioritaria.

Según lo relevado, el 70% del personal de base consultado refirió que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica a capacitación y desarrollo del personal, acompañado por un 80% a nivel de mandos medios, quienes además plantearon que necesitan más herramientas soft para formar a sus equipos.

Los mandos medios refirieron en el relevamiento que asimilar nuevos recursos es complejo en virtud del desconocimiento sobre la cultura y por el temor existente en quienes tienen más antigüedad respecto de las posibilidades de crecimiento. Por este motivo, consideran que la mejor opción es *formar* a la gente que ya pertenece a la empresa.

En la misma línea de lo detectado, no se efectúan relevamientos de necesidades de capacitación, cuando los colaboradores sienten que necesitan algo, simplemente lo solicitan a su superior inmediato, quien lo pide a Recursos Humanos, que deberá validar el requerimiento con el director de referencia.

Las demandas de formación pueden dividirse en técnicas (productos y servicios que se comercializan) y no-técnicas (habilidades blandas o técnicas requeridas para los roles). La formación de los colaboradores está exclusivamente orientada hacia el plano técnico, no se tienen en cuenta habilidades blandas o competencias vinculadas a la gestión. En virtud del tipo de tarea ejecutada, logística es la única área que cuenta con un esquema de polivalencias que les permite responder avatares operativos.

Las capacitaciones técnicas son pautadas por los proveedores ante lanzamientos de nuevas líneas de productos o cambios tecnológicos. Se programan con antelación variable, en general solo indican la fecha en que asistirán a la empresa, no se sabe con precisión el tema sobre el cual se trabajará, la población a la cual está destinada y si es un espacio formativo verdaderamente o una presentación de productos. Esto genera problemas operativos, pues los mandos medios eligen por enviar colaboradores según el movimiento de la jornada y no en función de la necesidad de capacitación.

La carencia de descripciones de puesto que indiquen competencias o habilidades redundante en la inexistencia de una línea de base desde la cual deban partir los colaboradores, la vara que permite seleccionar a quién enviar es variable y subjetiva, derivando en problemas vinculares entre la línea operativa y los mandos medios.

Los espacios no cuentan con instancias evaluativas en lo que es calidad del espacio, ni sobre quiénes incorporaron los conocimientos impartidos, en qué grado lo hicieron, se alude que hay pérdidas de tiempo en función de mantener buena relación con los proveedores y que no hay seguimientos posteriores para tangibilizar el valor agregado de la capacitación en la operación del negocio.

Como consecuencia de lo enunciado, la no evaluación de aprendizaje en cada instancia de formación deriva en que, a la hora de aparecer oportunidades de ascenso, se generen discusiones entre quiénes son más idóneos o merecen la posibilidad.

Tal como se indicó, la empresa no cuenta con planes de carrera formales, definidos por colaborador. Las personas se van formando en la medida que aparecen vacantes o según sean consideradas más idóneas para posibles promociones futuras.

Desde Recursos Humanos, se lleva de manera no sistematizada una planilla de asistencia donde se registra: quienes asistieron a los espacios, quien dicta el mismo, día y horario de dictado. Este documento se archiva por un tiempo indeterminado para luego ser descartado; no se ha detectado que la información se analice a posteriori.

Los materiales de capacitación no son solicitados a los capacitadores para su almacenamiento o nivelación posterior al resto del personal, los que se encontraron, tampoco están a disposición de los colaboradores.

Finalmente, no se detectaron prácticas de socialización de conocimientos ni difusión de lo aprendido en instancias dentro o fuera de la empresa, es un punto importante pues la formación técnica muchas veces se produce fuera de Córdoba,

ocasionalmente algún colaborador viaja para ser formado, quedando centralizado el saber en pocos recursos.

En función de lo relevado, se puede concluir que el subsistema de capacitación y desarrollo como tal es inexistente, la tarea ejecutada hasta el momento es simplemente la coordinación de actividades. No hay objetivos de capacitación, medición de impacto o necesidades, retorno de inversión en capacitación o métricas vinculadas a horas de capacitación o presupuesto por colaborador.

8.8.5. Subsistema Cultura y Comunicación Interna.

En relación con este punto, se observa que la organización mantiene un espíritu de empresa familiar, es común la divulgación boca a boca para todas las comunicaciones internas. Existen canales formales que serían poco eficientes, la información no llega en tiempo y forma. Dentro de las funciones del área, el 100% de los colaboradores indican que será una función el mejorar la comunicación interna.

A nivel de comunicación, existe una casilla de correos interna, que llega a todo el personal con cuenta de mail: todos@elecmat.com.ar. Además, en la compañía existen tres carteleras para efectuar avisos escritos, están ubicadas en áreas de acceso exclusivo al personal: comedor, logística e ingreso de mercadería.

Tal cual se indicó anteriormente, hay pautas de convivencia escritas, al no ser de uso cotidiano, se releva una falta de cohesión organizacional a nivel vincular en materia de cuestiones institucionales, pero también relacionales entre las generaciones de trabajo; esto redundará en mala sincronización o asimilación de nuevos colaboradores, facilitando la pérdida de nuevos talentos.

Los desafíos vinculados a cambio cultural (80%) y convivencia multigeneracional (80%) marcan que es un subsistema con potencial para desarrollar. En soporte a esto, los colaboradores de base indicaron en un 83% que una expectativa ante la creación del área de Recursos Humanos es que

mejore el clima interno. El 80% de los mandos medios entiende como necesario darle mayor relevancia al clima laboral y las relaciones interpersonales.

“Es una empresa muy familiar en ese sentido, todavía interesa mucho la presencia que tengamos los dueños, la gente no se acostumbra a tener que negociar o tratar con los mandos medios. Nos gustaría que RRHH tenga una relación cercana pero no se desenfoque”. (Director Comercial, entrevista personal, pág. 105)

En materia motivacional, considerando los agasajos o actividades de integración y motivación, los directivos realizan las mismas según las convenciones sociales, en fechas tradicionales: pascuas, día del trabajador, aniversario de la empresa, día del padre / madre, día del niño, navidad, año nuevo y fiesta de fin de año. La inversión depende de forma directa de quien deba realizar la compra o preparar la jornada, se carece de estrategia y presupuesto asignado previamente. Según el relevamiento efectuado para el presente trabajo, los colaboradores consideraron que podrían agregarse otras fechas: coronas ante fallecimiento de familiares, regalos por casamientos, obsequios ante nacimientos de hijos, festejar los cumpleaños de los colaboradores, y en menor medida festejar el día del amigo, el día del electricista o efectuar campañas de vacunación.

8.8.6. Subsistema Gestión del Desempeño

Cabe señalar que las únicas áreas que cuentan con métricas para medir algún tipo de rendimiento de los colaboradores son logística y los equipos comerciales, en este último caso, se hace vinculado al esquema de comisiones para efectuar el pago de la remuneración variable, los aspectos que se toman en cuenta en cada área comercial son:

- Venta industrial: porcentaje de la cartera activa de clientes, grado de alcance de objetivo de facturación, visitas a clientes, plazo promedio de cobranzas y cobranzas efectivas.
- Venta Industrial Interna: existe una parte de la comisión atada a los resultados del equipo general y otra individual, en coherencia con la

filosofía de trabajo donde todos pueden atender a los clientes y sin actuar en desmedro del propio objetivo. También tienen los mismos parámetros que la venta industrial.

- Autoservicio: tienen comisiones atadas a la venta general del salón, y se dividen a los vendedores según el rendimiento que entienden tiene cada vendedor, según lo que entiende el director de operaciones junto al jefe de autoservicio.
- Ingeniería: tiene un sistema de comisiones que deriva de la rentabilidad del área misma, luego se reparten según el objetivo de facturación entre los distintos miembros del área.

En relación con este tema, los equipos de venta no tienen feedback respecto a cómo están trabajando, en qué mejorar ni cómo trabajar; solamente se les bajan directivas para ejecutar o llevar adelante las negociaciones.

Es necesario recalcar que la empresa carece de un sistema de gestión del desempeño, la base lo refirió en un 90%, y los mandos medios en un 100%. En ninguna de las áreas de la organización existen herramientas o instrumentos objetivos para medir el desempeño de los colaboradores. Como consecuencia de ello, se suscitan quejas y mal clima pues el personal entiende que los rendimientos son dispares, tomándose decisiones injustas; ninguno de los actores posee información objetiva y concreta sobre la cual esgrimir estos argumentos, sino que traen a colación casos puntuales.

En función de lo anterior, empezar a trabajar sobre este eje, con la cultura organizacional vigente a este momento, posiblemente generará temor y resistencia. Se observa que al referirse a las tareas del área solamente el 38% de los colaboradores de base indicaron que una función debería ser coordinar las evaluaciones de desempeño, mientras que los mandos medios lo hicieron en un 80%, refiriendo necesitar herramientas para liderar sus equipos y trabajar la resistencia al cambio.

Con el objetivo de mejorar los puntos enunciados, es importante empezar a medir la performance de los colaboradores, efectuar distinciones en materia de incentivos o promociones de quienes trabajen según los estándares que requiera la empresa. Los mandos medios manifiestan que no saben si podrían plantear áreas de mejora a sus colaboradores.

La línea de jefaturas sostuvo que este subsistema es clave para respaldar decisiones que toman, especialmente cuando hay desacuerdo con los directivos, manifiestan que como mandos medios carecen las herramientas y del conocimiento requerido para usarlas adecuadamente.

8.8.7. Subsistema Remuneración y Beneficios.

Cabe aclarar primeramente que, como subsistema de Recursos Humanos, actualmente no existe, sino que las remuneraciones se ejecutan dentro de administración y finanzas; la función de Recursos Humanos es reportar las novedades para la liquidación de sueldos según los convenios laborales vigentes.

El personal de la empresa se encuentra nucleado dentro del convenio de comercio, el convenio de vendedores viajantes o bien fuera de convenio. En todos los casos se abonan remuneraciones según lo indicado por ley, los que están fuera de los convenios tienen condiciones/beneficios espejados con los mismos, se busca de manera intuitiva alguna condición especial según la jerarquía. Los directivos no han planteado una Política formal en materia remunerativa más allá de lo escrito en las líneas precedentes.

Según lo relevado, el 80% de los mandos medios y el 65% del personal alude desconocer la manera en que la compañía se maneja en materia remunerativa, estos porcentajes se dan de esta forma porque los mandos medios no conocen toda la estructura de compensaciones de la empresa y tienen puntos ciegos sobre las otras áreas.

Hay que advertir que, en el trabajo con los mandos medios, se detecta que el personal conoce y comprende el esquema de comisiones; sin embargo, existe

malestar derivado del no acceso a la información para entender la liquidación, aclarando que son datos que están disponibles por sistema; observándose nuevamente un punto a mejorar en la comunicación interna; también indicaron que existe malestar respecto de la distribución de clientes y tareas, lo cual refuerza la necesidad del trabajo sobre las descripciones de puesto y el análisis de responsabilidades planteado oportunamente.

Complementariamente a lo anterior, vale enunciar que la empresa carece de una articulación entre compensaciones/beneficios-recompensas-análisis de desempeño y potenciales.

Los directivos señalaron que la liquidación de sueldos seguirá estando operativamente dentro de administración y finanzas, necesitan de Recursos Humanos que se involucre y participe de forma activa en la generación de un sistema de remuneraciones y una política remunerativa a futuro, excediendo los límites de este trabajo; para enlazar los procesos de desempeño y cultura. A tal fin, se necesitará que el área tenga información y entendimiento del negocio participando como socio estratégico, para ayudar a generar las herramientas pertinentes.

“Liquidamos según el Convenio para los que están dentro del mismo, quienes no básicamente cuentan con los mismos beneficios. Mantenemos una mirada transversal para ver la estructura interna de sueldos, que sea acorde a las responsabilidades y jerarquías, tengo espacios ocasionales con personas del rubro para ver cómo estamos pagando, pero sobre el mercado no conozco, nuestra gran ventaja es que manejamos todo en blanco y somos ordenados así que pagamos siempre al día para nosotros es fundamental que el salario no sea una preocupación para nuestros empleados” (Director de Operaciones, entrevista personal, pág. 111).

Según lo relevado, el 100% de los mandos medios señalaron que la revisión del sistema de compensaciones y la diagramación de uno nuevo sería una tarea principal de Recursos Humanos.

Dentro de este tema, y con relación a los beneficios, el 80 % de los mandos medios y el 70% de los colaboradores entienden que no existen beneficios corporativos en la organización. El 60% de los mandos medios indicaron que la mejora de los beneficios corporativos sería una responsabilidad de Gestión Humana.

El subsistema beneficios como tal no está activo, los colaboradores desconocen qué es un beneficio, cuáles están vigentes en la empresa y en el mercado, no se hace una venta interna de la realidad de la organización lo cual ocasiona falta de valoración y la toma de atribuciones fuera de lugar, acusando discrecionalidad en la toma de decisiones.

Lo enunciado previamente es un punto de gran importancia, que se articula a la cultura organizacional y a la comunicación interna; gran parte del personal ha trabajado solamente en ELECMAT S.A., sea por su antigüedad o porque recién están empezando su carrera laboral, esto ha ocasionado que se desconozca la realidad del mercado laboral. Será necesario entonces trabajar de manera ardua sobre comunicación interna y este punto.

Los beneficios que se detectaron están funcionando dentro de ELECMAT S.A. son:

1. Descuento en arancel prepaga: 40% de descuento por un convenio firmado por la empresa, para todos los colaboradores, y su grupo familiar.
2. Compra de insumos: si bien el convenio de comercio estipula una venta diferenciada, se ofrecen los materiales al costo + 10%, y ese porcentaje está destinado a costear la logística del producto.
3. Préstamos personales: la organización otorga préstamos a los colaboradores con miras a evitar que tengan problemas financieros y acudan a entidades que podrían acrecentar su situación. Se cobra un pequeño interés fijo, que se deriva a una cuenta para donaciones.
4. Descuento por compras en FCA Automotive: al ser proveedores directos de una de las plantas automotrices, se accede a los mismos planes que los empleados de dicha firma.

5. Complejo costero: la organización cuenta con un tiempo compartido, que anualmente se sortea entre los colaboradores, quien resulte sorteado recibe además viáticos para poder trasladarse con su grupo familiar.
6. Sábado vestimenta casual: los sábados no es obligatorio el uso del uniforme para asistir a trabajar.
7. Flexibilidad horaria: si bien hay un sistema de fichada horaria, la empresa permite a los colaboradores realizar trámites personales dentro del horario laboral, previo aviso con antelación hacia el jefe de área y recepción de esa autorización.
8. Cafetería libre: existen pavas eléctricas y cafeteras con consumo libre, abierto para todos en la empresa.
9. Estacionamiento gratuito y custodiado por seguridad.
10. Sala de descanso.
11. Convenio banco: se firmó un convenio con las cuentas sueldo que permite a los colaboradores acceder a distintos beneficios con la entidad bancaria.
12. Teléfonos corporativos: se ofrece la posibilidad de incorporarse a la flota corporativa tanto para el colaborador como para sus familiares.
13. Bono anual por participación: cuando se realiza el cierre anual, si los resultados acompañan y los directivos reparten utilidades, se destina un monto a entregar a los colaboradores.

8.9. Formalización del Área de Recursos Humanos en ELECMAT S.A.

8.9.1. Misión del Área de Recursos Humanos

En función de las mesas de trabajo realizadas con los directivos, tomando en cuenta lo relevado con los mandos medios y el personal de base, se puede definir como misión del área:

Elaborar, planificar, coordinar y gestionar las actividades vinculadas a los distintos subsistemas de Gestión Humana en la empresa, conforme los marcos legales, garantizando el óptimo desarrollo de las personas y la

organización, a partir de valores culturales arraigados y un fuerte conocimiento técnico.

Velar por el logro de un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso y un servicio de excelencia.

8.9.2. Visión del Área de Recursos Humanos

En función de las mesas de trabajo realizadas con los directivos, tomando en cuenta lo relevado con los mandos medios y el personal de base, se puede definir como visión del área:

Ser un aliado estratégico para el desarrollo organizacional, acompañando la estrategia definida por la dirección, implementando procesos sólidos, eficientes y transparentes, orientándose en la mejora continua.

8.9.3. Políticas Generales del Área de Recursos Humanos

En la investigación bibliográfica se encontraron políticas para el área de Recursos Humanos de dos estilos: 1) extensas, donde se explicaban los procedimientos; 2) generales y enunciativas, que permitían orientar la actividad de modo macro. En virtud del alcance del presente trabajo, se optará por este segundo modelo.

En función de la visión y misión del área, tomando en cuenta según las mesas de trabajo realizadas con los directivos, y lo aportado por la línea de mandos medios y el personal de base, se plantean las siguientes políticas:

Política de Administración de Personal:

Generar un sistema administrativo ágil y eficaz, que contenga los datos necesarios de los colaboradores, que arroje información útil para la toma de decisiones.

Mantener vínculos armoniosos en función de las pautas de convivencia y las normas legales que regulan la actividad.

La información de quienes componen o han compuesto la empresa deberá estar actualizada y conforme los parámetros legales.

Su grado de implicancia abarca desde la incorporación del colaborador, su período de vinculación laboral y la finalización de la relación laboral, incluyendo el momento mismo del egreso del colaborador.

Política de Selección:

Incorporar a los colaboradores más adecuados a los requerimientos de la compañía, considerando sus competencias, trayectoria y actitudes, en función de las características del puesto a cubrir y la compatibilidad con los valores culturales de la organización.

Brindar transparencia, equidad e igualdad de oportunidades, facilitando un entorno que estimule la innovación, el trabajo en equipo y el compromiso.

Poner a disposición colaboradores con perspectivas de crecimiento y desarrollo; orgullosos de pertenecer a la empresa, que puedan sentirse parte importante y partícipes activos en el cumplimiento de su visión.

En materia de selección interna, se generarán oportunidades de desarrollo profesional para los trabajadores de la empresa, a través de concursos internos que permitan seleccionar y promover internamente a las personas correctas.

En concordancia con el rol que corresponde a nivel social, no existirán preferencias o rechazos basados en cuestiones tales como género, raza, nacionalidad, estado civil, religión, ideología u otros.

Política de Inducción y Re-Inducción:

Brindar herramientas y dar forma al proceso de adecuación del colaborador a la firma o a un nuevo rol, estableciendo un método uniforme, que ayude a fortalecer el sentido de pertenencia y seguridad para realizar su labor de forma autónoma e independiente.

Esta política se orienta a fijar las pautas a seguir desde que una persona se incorpora a la empresa hasta que sincroniza con el funcionamiento organizacional o bien ante promociones o movimientos internos, sin importar el rol que vaya a ocupar en la organización.

Política de Capacitación:

El proceso de formación siempre tendrá como referencias la visión, misión y valores corporativos, sincronizándolas con las competencias de negocio definidas.

Desarrollar habilidades de quienes formen parte del proyecto, a partir del entrenamiento continuo y sistemático de los recursos, con el fin de incrementar sus conocimientos, habilidades, actitudes, derivando en conductas que posibiliten concretar los objetivos organizacionales.

Gestión del Desempeño

Permitir un intercambio formal y basado en herramientas objetivas, entre las jefaturas y sus colaboradores respecto de su desempeño y potencial de desarrollo; respecto de sus fortalezas, áreas de mejora y logro de resultados, en las habilidades que requiere cada trabajador en sus áreas de trabajo.

Potenciar la participación de los empleados dentro de la empresa, permitiéndoles que se puedan desarrollar y crecer dentro de ella.

Indicadores que se requerirán para el Área de Recursos Humanos

En virtud del grado de desarrollo del área, actualmente no se cuenta con información para elaborar un cuadro de comandos o un tablero de control para la misma.

A pesar de lo planteado, la organización requiere cierta información respecto de cómo se gestionan los Recursos Humanos en la compañía. Es por ello por lo que puede empezar a registrarse información en función de los puntos manifestados por los directivos como importantes de empezar a medir:

Administración de Personal

- Índice de ausentismo
- Ratio de motivos de ausentismo, diferenciando:
 - Vacaciones
 - Accidentes laborales
 - Licencias por enfermedad
 - Licencias por examen
- Índice de rotación de personal
- Ratio de medidas disciplinarias

Selección

- Días de duración promedio de cada proceso de búsqueda
- % Cantidad de procesos iniciados y cancelados o modificados en el año

Formación y Desarrollo

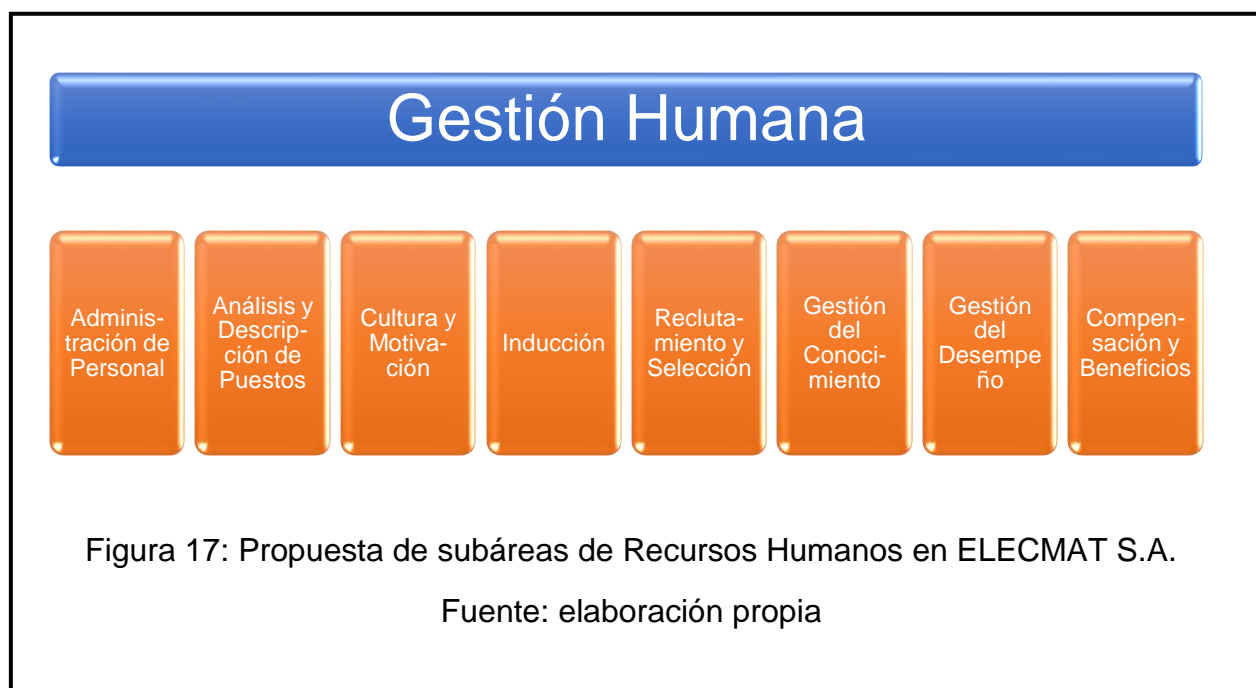
- Cantidad de capacitaciones brindadas en el semestre
- Índice de presentismo a capacitaciones
- Tasa de formaciones aprobadas.

- Nivel de calidad alcanzado por los formadores.

En materia de cultura, se sugiere elaborar una encuesta de clima organizacional, con la métrica general correspondiente, y el grado logrado para los ejes principales, que se definirán posteriormente.

Una vez que se desarrollen las herramientas e instrumentos que se vinculen a gestión del desempeño se solicitará saber los porcentajes de personal que se ubiquen en cada tramo de la medición de desempeño logrado.

El diseño de subsistemas que se proponen para componer el área de Recursos Humanos en ELECMAT S.A., según lo relevado en el diagnóstico puede observarse en la figura 17.



9. Conclusión

En base al marco teórico relevado y su aplicación práctica en la empresa testigo seleccionada, se abordan en este apartado las principales conclusiones del presente trabajo final.

El trabajo de campo arroja como resultado general que ELECMAT S.A. está atravesando un momento madurativo de profunda revisión y redefinición en materia de Recursos Humanos. Los objetivos empresariales de crecimiento y expansión territorial confrontan con la necesidad de formalizar la cultura organizacional, para poder replicarla con éxito, sin perder la singularidad que ha llevado al negocio a persistir durante tantos años. En virtud de lo planteado, para seguir creciendo y dar respuesta a los cambios con el fin de mantener su posición competitiva, la compañía necesita formalizar cuestiones vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.

Como punto de partida se realiza un relevamiento inicial de la situación en lo que inherente al estado actual de la empresa con foco específico sobre la gestión de recursos humanos dentro de la compañía. El resultado muestra una organización dentro de un mercado maduro, pero con una Gestión de Recursos Humanos incipiente, consistente en una posición de línea con tareas meramente operativas, sin vínculo con la estrategia; e internamente se detecta una carencia de registros sobre aspectos cuantitativos y cualitativos vinculados al área.

La falta de desarrollo sobre la Gestión de Recursos Humanos se encuentra acompañada por una marcada participación de los directivos en la toma de decisiones vinculadas a esta temática, de manera intuitiva, no profesionalizada ni sistematizada, con enfoque en el corto plazo, sin herramientas que permitan obtener información veraz para la toma de decisiones a largo plazo y alineadas con la estrategia organizacional.

Una empresa poco afín a la formalización de procedimientos a lo que se suma un elevado promedio de antigüedad del personal, muestran un sistema poco

afecto a incorporar procesos nuevos o cambios en su funcionamiento de manera formal.

Las tareas realizadas y la envergadura de las acciones que se plantean permiten revisar y poner en juego conceptos abordados a lo largo de toda la maestría, lo cual se definió como un horizonte deseado al seleccionar este trabajo.

A lo largo del presente se priorizó la relectura de diversos ejes claves para la Gestión de Recursos Humanos buscando efectuar sugerencias de mejora, a tal fin se delimita el alcance del área, sus principales desafíos, se definen formalmente la misión, visión del área de Recursos Humanos, se replantea y define su ubicación dentro de la estructura organizacional, se proponen los subsistemas que componen el área, y finalmente se establecen las principales políticas de gestión de Recursos Humanos más para la empresa, al momento del relevamiento.

El punto más trascendente de este escrito consiste en la propuesta para la creación formal del área en sí, que permita cambiar el paradigma e instaurar una nueva manera de llevar adelante la Gestión de Recursos Humanos en ELECMAT S.A. Este proceso de cambio requiere liderazgo y capacidad de gestión, tanto de los directivos como de quien se asigne al rol. Los beneficios derivados de este trabajo son el punto de partida para el inicio de una nueva era dentro de la institución, que puede ser objetivo de algún trabajo posterior.

Entre las principales mejoras derivadas del presente trabajo, se destacan:

- a) La posibilidad de diagramar el área de Recursos Humanos y los subsistemas críticos que la componen, conforme al objetivo específico a corto plazo enunciado precedentemente.
- b) Empezar un trabajo que permita “generar las bases para expandir el negocio” (Director de Operaciones, entrevista personal, pág. 104)
- c) Potenciar una de las ventajas competitivas para la empresa, derivadas de una mejor inducción y formación de los colaboradores, así como del servicio brindado, tal cual manifestaron los Directores Comercial y de Operaciones en sus entrevistas.

- d) Generar un sistema para el seguimiento y control de la estrategia y de los procesos operativos vinculados a la gestión de Recursos Humanos, gracias a la definición de las políticas generales del área e indicadores asociados, enunciados oportunamente entre las páginas 88 y 91.

Lo planteado permite visualizar mejor los vínculos existentes entre los procesos operacionales y estratégicos, así como su repercusión a mediano y largo plazo en los resultados; implementar y eficientizar el seguimiento y control de los procesos vinculados a la gestión de Recursos Humanos, posibilitando detectar desvíos y tomando las acciones correctivas para cada caso; fijar bases para una comunicación más fluida.

La continuidad y el éxito del modelo propuesto dependerá de la impronta de los directivos, mandos medios y colaboradores, impulsando todos los procesos de cambio propuestos. La decisión de afrontarlos, favoreciendo la participación y el aporte de los actores a la modificación de las estructuras y comportamientos para mantener a la empresa competitiva, adaptándose a las necesidades del mercado, de los clientes, optimizando los resultados y los procesos.

Se observa que el área tendrá un corte generalista, con mucho impacto en los aspectos “soft”, en virtud de la estrategia del negocio, y lo requerido desde la misma. La definición de los principales subsistemas del área de Gestión Humana posibilitará definir ejes críticos para agregar valor al negocio. Cada subsistema deberá ser desarrollado a posteriori a este trabajo y de manera progresiva, por este motivo, se sugiere que cuando se proceda la ejecución se profundice el diagnóstico con las partes interesadas, definiendo prioridades, para iniciar en aquellos puntos que revistan mayor impacto en el día a día de la empresa. Lo planteado puede ser tomado como eje de análisis para futuros trabajos similares o de otras formaciones académicas afines.

Para finalizar, es de utilidad recordar que el modelo aplicado en la empresa testigo es válido para distintos rubros y empresas de características similares, permitiéndoles tomar decisiones correctas y así anticiparse a los acontecimientos. A tal fin, requerirá ser adaptado en los puntos pertinentes de cada caso con miras

a reflejar la verdadera realidad de la institución, para así responder a la cultura organizacional y los requerimientos de cada compañía.

A modo conclusivo, se considera haber contribuido a modo general de forma innovadora por medio de este trabajo a diseñar la conformación de un área, cuestión no desarrollada en trabajos anteriores de tesis de MBA ni de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, conforme la revisión de antecedentes.

10. Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos: mirando al futuro en el contexto de las nuevas generaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Beger, A., & Susana, P. d. (2013). *Administración de la empresa agropecuaria, conceptos y criterios para el planeamiento*. Buenos Aires: Editorial facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Bodenheimer, J. M. (2017). *Analytics, HR*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Braun, E. P. (2016). *Las personas primero*. Buenos Aires: Conecta.
- Cuesta Santos, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Editorial Macro.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Méjico: Pearson Education.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Hatum, A. (2013). *Yrrupción: los cambios organizacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Méjico: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Ley N°19550. Ley General De Sociedades N° 19.550, T. 1. (1984). *Ley General De Sociedades N° 19.550*. Buenos Aires, Argentina.
- Melamed, A. (2010). *Empresas (+) humanas*. Buenos Aires: Booket.
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Buenos Aires: Planeta.
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Buenos Aires: Distal.
- Ulrich, D. (2018). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica.

11. Anexos

11.1 Estructura de Entrevista de relevamiento - Directores

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?
4. ¿Cuáles son las necesidades que se tienen en la materia hoy?
5. ¿De quién dependería y por qué?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?
7. ¿Cómo se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?
8. ¿Cómo se elige personal para la compañía?
9. ¿Cómo se efectúan las Inducciones?
10. ¿Qué Acciones Motivacionales se realizan?
11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño? ¿cómo funciona?
12. ¿Qué Beneficios Corporativos existen dentro de la Empresa?
13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?
14. ¿cómo se manejan las compensaciones?
15. ¿cómo se llevan adelante las relaciones con los empleados?

11.1.1 Entrevista con Director de Abastecimiento (DA)

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?

“Si, hasta hoy teníamos una persona dentro de Administración que llevaba adelante los papeles, pero hemos crecido y necesitamos algo que funcione de manera autónoma”.

2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?

“Debería ayudarnos a nosotros como Directores a ordenar algunas cosas que tenemos pendientes, pasar de algo personal a algo más corporativo, ya no somos 10-20 que los manejas fácil. Por otro lado, queremos profesionalizar la línea media”, “Una de sus funciones será ser quien nos guíe y oriente, que nos sepa marcar el rumbo para que podamos mejorar, hay cosas que nosotros no vemos y queremos aprender”.

3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?

“Supongo que debería seguir con tema legajos, entrega de uniformes y elementos de seguridad, manejar el tema de los capacitadores porque tenemos formaciones técnicas muy seguido y es algo que nos interesa como empresa. También elegir a la gente, si bien no tenemos mucha rotación, se mueve cada tanto”.

4. ¿Cuáles son las necesidades que se tienen en la materia hoy?

“Para mí, el tema de Capacitación y mejorar el clima en algunos sectores de la empresa, la gente se lleva mal porque no entienden las diferencias entre las áreas, por ahí fallamos en la Comunicación”.

5. ¿De quién dependería y por qué?

“En mi opinión el área debería depender de Operaciones, porque estaba dentro de Administración, es un área soporte”.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?

“Hacer que la gente se lleve bien, formar a los Mandos Medios es una meta ambiciosa y la necesitamos, con ellos va a tener mucho trabajo porque para trabajar con la gente va a tener que pasar por ahí...”

7. ¿Cómo se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?

“Se que hay legajos donde se guarda todo, pero no conozco qué contiene. Imagino que están actualizados”.

8. ¿Cómo se elige personal para la compañía? ¿Qué proceso se realiza?

“En general elegimos por recomendación, o sea la gente se va enterando que buscamos y van mandando personas. Entrevista la persona de recursos humanos, luego los ve el Jefe de Área y les hacemos los estudios médicos, a veces el psicotécnico, si todo da bien ingresan”.

9. ¿Cómo se efectúan las Inducciones?

“Les mostramos la Empresa y los presentamos con la gente”.

10. ¿Qué Acciones Motivacionales se realizan?

“Saludamos para las fechas especiales más comunes: Día de la Madre/Padre, Trabajador, las fiestas, pascuas. Hacemos asados algunas veces en el año, para toda la empresa. A fin de año hacemos una fiesta”.

11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño? ¿cómo funciona?

“No tenemos nada”.

12. ¿Qué Beneficios Corporativos existen dentro de la Empresa?

“Hay convenios con los bancos por las cuentas sueldo, con una empresa de medicina prepaga... y no sé”.

13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?

“Se empezó a hacer, pero nunca se avanzó, honestamente desconozco hasta dónde se realizó. Tengo mis dudas sobre si hace falta, porque la gente sabe lo que tiene que hacer, pero por ahí los más nuevos no... aunque se puede aprender, nuestra empresa no es tan compleja”.

14. ¿cómo se manejan las compensaciones?

“Eso lo ve administración directamente, y seguiría así, no sería algo de RRHH”.

15. ¿cómo se llevan adelante las relaciones con los empleados?

“Hay una impronta muy marcada de empresa familiar, todavía nos buscan mucho a los dueños, los Mandos Medios no tienen tanto peso. Nos parece que estar bien posicionados es sano y a la gente le suma valor. De ahí, hay mucho radio-pasillo interno. Sería bueno que RRHH tenga una relación buena con la gente, pero no como las chicas anteriores, que por ahí se involucraban demasiado y se convertían en psicólogos, hay cosas que no son propias del rol”.

11.1.2 Entrevista de relevamiento con Director Comercial (DC)

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?

“Si, hoy ya nos hace falta, somos demasiados y necesitamos delegar en alguien no solo las tareas, también que piense un poco más allá, tener un Mando Medio o algo así”.

2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?

“Que nos simplifique cuestiones, por ahí al no conocer de la materia porque ningún miembro de la empresa está formado en eso, nos complicamos innecesariamente. Debería desarrollar a los Mandos Medios, ayudarnos a ordenar un poco la comunicación de la Empresa”.

3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?

“Comunicar las cosas, preparar las fiestas o eventos, las capacitaciones, llevar los legajos y todo lo administrativo. Me gustaría que nos de herramientas para elegir mejor a la gente cuando pasen a Comercial. Entregar uniformes y EPPs, la selección de los nuevos. A mi particularmente me interesaría que sea una posición orientada a procesos, que los necesitamos”.

4. ¿Cuáles son las necesidades que se tienen en la materia hoy?

“Definir bien las formas de trabajo, queremos crecer y no tenemos nada escrito no podemos abrir sucursales si van a trabajar distinto, porque tendremos problemas con los Clientes y para sostener la calidad del trabajo. El tema relaciones interpersonales... depende para mi es algo que está controlado. Y todo lo administrativo que la ley indique”.

5. ¿De quién dependería y por qué?

“Debería depender de Operaciones, ahí estuvo siempre dentro de Administración”.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?

“Las personas que estuvieron en el rol solo hacían los legajos así que imagino que no tiene nada”.

7. ¿Cómo se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?

“Desconozco, sé que es algo muy ordenado porque la presidenta fundadora que estuvo en funciones hasta hace pocos años le daba mucho peso por cuestiones legales”.

8. ¿Cómo se elige personal para la compañía?

“Usamos un sistema de referidos por lo general, llegan los curriculums, los ve Recursos humanos, el jefe de área, alguno de los Directores si hace falta por ahí depende del puesto, hacemos los estudios e ingresa. A veces se terceriza la búsqueda si hay mucho apuro o buscamos un perfil muy extraño”.

9. ¿Cómo se efectúan las Inducciones?

“Lo presentamos en la empresa, y el jefe de área le enseña cómo es el puesto”.

10. ¿Qué Acciones Motivacionales se realizan?

“Tenemos saludos por los cumpleaños, lo hace la recepción por mail, las fechas especiales normales, una fiesta de fin de año, asado por el día del trabajador y el día del empleado de comercio, a veces damos regalos para algunas ocasiones”.

11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño? ¿cómo funciona?

“No tenemos nada, lo más similar son las comisiones de lo comercial”. “De todas formas no se si es lo primordial, observo que “los Clientes están dispuestos a pagar más por el mismo servicio a nosotros que a la Competencia, aunque el precio sea relevante, acá tienen todo y nuestros equipos de venta realmente te asesora, es mejor no hacer la venta que dar cualquier cosa al cliente, eso nos ha hecho sustentables, por eso no veo como algo crítico trabajar este tema, si no funcionáramos bien, no lograríamos la venta porque somos más caros”.

12. ¿Qué Beneficios Corporativos existen dentro de la Empresa?

“Convenio con Banco, Convenio con Medicina Prepaga, hay descuento por la compra de materiales eléctricos, la gente puede estacionar de manera gratuita en el parking”.

13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?

“No, lo que existe está ya viejo y muy desarrollado lo que era Administración, el resto de las áreas salvo logística no tiene nada y eso debemos trabajarlo”, “yo no quiero nada que

encorsete a mi gente, acá conocen las reglas, los lineamientos generales, dentro de eso, que hagan lo que sea necesario para llegar”

14. ¿cómo se manejan las compensaciones?

“No hay una Política, nos regimos por lo que dictamina el Gremio para quienes están dentro del Convenio, para los otros básicamente hay un intento de espejar las escalas para que se mantenga la coherencia interna, y se va negociando de manera particular. Todo lo maneja administración y finanzas. Los comerciales todos tienen una parte fija y una variable, que se elabora según cada área porque no todas son iguales”.

15. ¿cómo se llevan adelante las relaciones con los empleados?

“Es una empresa muy familiar en ese sentido, todavía interesa mucho la presencia que tengamos los dueños, la gente no se acostumbra a tener que negociar o tratar con los mandos medios. Nos gustaría que RRHH tenga una relación cercana pero no se desenfoque”.

11.1.3 Entrevista de relevamiento con Director de Operaciones (DO) y Presidente de Empresa.

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?

“Hoy ya la necesitamos, es importante tener un área que agregue valor, con gente bien formada y empezar a dar autonomía al respecto, hasta hoy lo hicimos los Directores, pero necesitamos ocuparnos de otras cosas”.

2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?

“Ordenar los procesos, escribirlos que queden formalizados, profesionalizar la línea de mandos medios y generar las bases para expandir el Negocio, no podemos seguir creciendo si no tenemos estructuras sólidas. Necesitamos un cambio de cultura porque no podemos seguir así, o en realidad sí, pero no podríamos crecer”.

3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?

“Deberá llevar adelante todo lo que es Administración de Personal salvo la liquidación de sueldos que es interna a la administración; también todo lo que son fechas especiales y motivación, las capacitaciones que dan los proveedores de forma permanente y son muchas, formar a los mandos medios y a mí me interesa puntualmente que trabaje con los otros Directores para ayudarlos a crecer en su rol directivo pues no conocen otra estructura más que esta”.

4. ¿Cuáles son las necesidades que se tienen en la materia hoy?

“A lo anterior agregaría trabajar con la gente, tenemos áreas que funcionan de forma separada pero articulada no somos un Equipo, la línea de Mandos Medios es un punto muy importante, no tienen herramientas nunca los formamos, están por confianza, porque fueron aprendiendo y se destacaban en su rol operativo, pero percibo que no tienen en claro su lugar, la gente tampoco, y nosotros como Directores vamos diciendo qué hacer. Profesionalizar y formalizar básicamente lo que haga falta... lamentablemente nosotros mismos no sabemos qué... por lo cual vamos a necesitar alguien que venga a evangelizar y nos enseñe”, “necesitamos que una persona que nos guíe y oriente, que nos sepa marcar el rumbo para que podamos mejorar”.

5. ¿De quién dependería y por qué?

“Dependería de mí, que soy el que maneja todos las Áreas Soporte. También soy el Presidente así que básicamente se solaparían las figuras en este caso. De todas maneras, cuando hay que tomar decisiones de peso siempre lo hablamos los tres Directores y si es muy pesado, con el Directorio completo”.

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?

“La resistencia al cambio va a ser su mayor desafío, hemos intentado implementar cosas y siempre queda por la mitad, nos cuesta mucho sostener, sistematizar. Y tenemos parte del personal con mucha antigüedad, ya grandes que no quieren cambiar sus formas y del otro lado mucha gente con empuje, que veo empieza a nivelar para abajo... un gran problema nuestro es que nos va bien y no hay necesidad de cambio en el sentido que si seguimos igual mantenemos nuestro diferencial, nuestra ventaja competitiva; pero estamos atados a lo que los Directores podemos controlar, y necesitamos abrir juego para crecer y abarcar más”.

7. ¿Cómo se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?

“Tenemos legajos individuales con toda la documentación exigida por ley, allí se guardan las novedades, planillas de entrega de uniformes y elementos de protección personal, también hay un registro vacacional que se lleva por separado y los registros de capacitaciones. No sé cómo están los datos de la gente, pero entiendo que están digitalizados, en última instancia cuando requerimos algo lo buscamos en los papeles. En lo que es marcación horaria tenemos un aparato que no sé cómo funciona, pero entiendo puede darnos reportes por persona”.

8. ¿Cómo se elige personal para la compañía?

“Nuestro proceso es simple porque no requerimos experticia particular, en general vienen por referidos, nuestro personal es el que mejor entiende la cultura y quién encaja ahí. Lo ve Recursos Humanos que busca filtrar y armarle una terna al Jefe de Área que entrevistará y elegirá, si es un rol de mucha relevancia a veces lo vemos los Directores, y luego tiene estudios médicos, un psicotécnico si podemos y se incorpora. Hemos utilizado consultoras para algunas selecciones puntuales”.

9. ¿Cómo se efectúan las Inducciones?

“Le mostramos las instalaciones, contamos nuestra historia y lo presentamos al equipo, que le enseñará a la persona cómo trabajar. Todo a cargo del Jefe de Área, Recursos Humanos se encarga de la papelería para el Alta y que la gente tenga el uniforme y elementos de protección personal al ingresar”.

10. ¿Qué Acciones Motivacionales se realizan?

“Si el presupuesto lo permite hacemos regalos, siempre saludamos para las fechas acostumbradas por cultura como ser día del padre, la madre, del niño, hacemos una fiesta de fin de año, alguna vez asados especialmente para el 1ro de Mayo, antiguamente había más actividades de integración pero se dejaron de realizar porque por un lado somos muchos y nos falta espacio pero la gente también dejó de ir, hay mucha dispersión de edades, estamos muchas horas, entonces no quieren quedarse y hoy la situación no está como para parar la Empresa, si preguntas a la gente te van a decir que prefieren trabajar, porque como sus remuneraciones están atadas a objetivos... no quieren dejar de activar las ventas”.

11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño? ¿cómo funciona?

“No tenemos uno y sería bueno tenerlo, para poder elegir mejor a la hora de ascender o promover personas, también para tener una métrica objetiva respecto de algunas personas que podrían tener mal desempeño o bajo rendimiento, y tomar medidas”.

12. ¿Qué Beneficios Corporativos existen dentro de la Empresa?

“Contamos con convenios con bancos y una obra social, por convenio vendemos a la gente los productos a un precio muy bajo, el estacionamiento gratuito, todo lo que es cafetería es gratis y la gente toma cuanto quiere, y somos muy flexibles con los permisos, eso debe valer algo”.

13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?

“En lo que es Logística y Administración solamente. El resto no tiene nada, se intentó hacer y se discontinuó, siendo un tema fundamental en nuestro plan de expansión.

“Los Comerciales no quieren nada que sientan que los limite, o bien que exponga cuando hacen cosas por fuera, pero en algún momento será necesario, porque si expandimos es fundamental y además no podemos depender de lo que está en la cabeza de la gente, no

terminan de aprender más sino, tenemos que ir a reacción de los errores, es una gran pelea que tenemos”.

14. ¿cómo se manejan las compensaciones?

“Liquidamos según el Convenio para los que están dentro del mismo, quienes no básicamente cuentan con los mismos beneficios. Mantenemos una mirada transversal para ver la estructura interna de sueldos, que sea acorde a las responsabilidades y jerarquías, tengo espacios ocasionales con personas del rubro para ver cómo estamos pagando, pero sobre el mercado no conozco, nuestra gran ventaja es que manejamos todo en blanco y somos ordenados así que pagamos siempre al día para nosotros es fundamental que el salario no sea una preocupación para nuestros empleados”.

15. ¿cómo se llevan adelante las relaciones con los empleados?

“Es una empresa muy familiar con toda la problemática Pyme habitual, los dueños tenemos mucha presencia, los mandos medios no están claramente posicionados. La gente se lleva bien, muchos tienen edades similares y han recorrido la vida juntos, hoy los jóvenes no tienen relación con los viejos así que hay un plantel dividido en viejos versus nuevos que se llevan bien pero no tienen cosas en común. Hay mucho recelo sobre algunas personas que tienen permisos particulares, esto deteriora las relaciones un poco porque no se entiende, yo creo que fallamos en comunicarlo. No hay espacios de integración e interacción salvo las fechas especiales”.

11.2 Estructura de Cuestionario de relevamiento – Mandos Medios

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?
6. ¿Conoce la manera en que se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?
7. ¿Existe un proceso de selección definido?
8. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?
9. ¿Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?
10. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?
13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?
14. ¿Sabe cómo se manejan las compensaciones?
15. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia al Clima Laboral de la Empresa y las Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores?
16. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?

11.3 Estructura de Cuestionario de relevamiento – comentarios relevantes Mandos Medios

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?
 - “Nos hace falta alguien que mire eso, en mi experiencia siempre sirvió”
 - “Imagino que sí, que alguien les diga a los Directores lo que hacen mal y cómo hacer mejor algunas cosas”
 - “La verdad que no sé, yo desconozco qué harían”
 - “No sé qué valor nos agregaría, las personas que estaban llevaban bien las cosas, o por lo menos nunca escuche un problema”
 - “Desconozco qué harían exactamente, las que estaban tuvieron un rol muy de secretaria”.
 - “Supongo que sí, porque ya somos muchos y se necesita alguien que piense un poco en el tema, más formado, que se aboque específicamente a ver cómo estamos mejor en eso, en los procesos, la forma de trabajo, el clima”.
 - “Depende mucho de los Directores, si meten a alguien y cambian el rumbo, que dejen trabajar tranquila a esa persona”.
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?
 - “Que haga que la Empresa cambie, especialmente desde los dueños, porque muchos de los problemas que tenemos los generan ellos”.
 - “Que ordene un poco los procesos, que escriba y defina límites, hay cosas difusas que generan malestar entre la gente”.
 - “Que nos ayude a nosotros a manejar mejor al personal, son difíciles, edades distintas, mucha gente con antigüedad que tiene mañas”.
 - “No tengo idea... no le veo mucho sentido... solo podría decir que no se mezclen tanto con la gente porque se pierde el rol, para mi está bien que apoyen, pero debe existir un límite no pueden tomarse todo a modo personal”
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?
 - “Llevar los legajos, controlar el ausentismo y las llegadas tarde, entregar los uniformes y EPPS, escribir los procesos, sería bueno que se definan bien los puestos, qué hace cada uno, hasta dónde llega, enseñarnos a manejarnos con los Directores y enseñar a los directores a manejarse con la gente”.

- “Un sistema de medición de desempeño, no hay nada y todo queda en el ojo del Mando Medio que tampoco estamos entrenados, entonces lo que para uno es, para otros no”.
 - “Que trabaje sobre la motivación de la gente”.
 - “Que ayude a los Directores a bajar las cosas”.
 - “Mejorar la Comunicación Interna, la información no llega en tiempo ni forma”.
 - “Generar un reglamento interno”.
 - “Alguien que ayude a tomar decisiones de manera más pensada, no tan impulsivo o por favoritismos”.
 - “Que ayude a ordenar un poco el tema de las Capacitaciones, necesitamos mayor organización con los proveedores técnicos, y que nos den formaciones de habilidades más blandas”.
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:
- “Siempre dependieron del Director de Operaciones, porque estuvo dentro de Administración”.
 - “De todos los Directores”.
 - “Debería depender del Presidente, porque es el que tiene la última palabra”.
 - “Es un área soporte así que debería ser de Operaciones, porque no tiene que ver ni con lo Comercial ni con el Abastecimiento”.
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?
- “Tenemos personas de edades muy distintas, que les atraen cosas distintas, tendría que ver cómo unifica en pos de la Empresa”
 - “Profesionalizar a los dueños y los mandos medios”
 - “Definir formas de trabajo, hay muchos grises que cuando éramos menos no molestaban, cada uno hacía a su manera, hoy ya no se puede, si hay planes de crecer, es importante tener formas claras de realizar las tareas”
 - “Alinearse con los Directores, porque después al final terminan haciendo lo que ellos quieren”.
 - “Mejorar el clima interpersonal”.
 - “Definir procesos y puestos”.

- “Saber en qué y cómo capacitar al personal”, “hay gente que va para perder tiempo y no aprende, pero después no los podemos medir y tomar una decisión”.
 - “Reglamento Interno y sanciones de personal”.
 - “Problemas con los sueldos, algunos plantean que hay áreas que ganan menos de lo que deberían, según sus tareas”.
 - “Nosotros, como Mandos Medios, necesitamos herramientas para trabajar con la gente, especialmente porque hay temor al cambio de filosofía de trabajo”.
6. ¿Conoce la manera en que se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?
- No lo se
 - “no tengo idea”
 - “Se que hay unos legajos donde se pone toda la información, ahora bien, desconozco qué contiene”
 - “Nunca nos dijeron”
7. ¿Existe un Proceso de Selección definido?
- En general uno recomienda a la gente y los eligen por experiencia y por la cara.
 - “Viene por referencias, si no hay creo que a veces han ido a buscar algunas consultoras”
 - “Los Dueños deciden que hace falta gente y luego se envía un mail o se comenta en los Equipos, lo entrevistan y si sirve, empieza”.
 - “Los dueños tienen más participación de la que dicen, si alguien no les gusta, no dura, por lo cual a veces es mejor ejecutar que tener que dar explicaciones sino tenes problemas después con los Directores, que al final terminan haciendo lo que ellos quieren”.
 - “Tengo entendido que se hacen entrevistas y estudios médicos para evitar que ingresen con algún problema, también se hacen cuando se van”
 - “Cuando hace falta traer alguien de afuera es difícil, no conocen el sistema, las formas de trabajo y los más viejos resisten a los nuevos, especialmente si entran en puestos con más jerarquía, sienten que están robando posibilidades de crecimiento a otras personas que están hace más tiempo”.

8. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?
 - Llega la persona, lo presentan en la empresa y el jefe de área le explica como trabajar.
9. ¿Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?
10. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?
 - Asado por el día del trabajador, brindis de fin de año, la fiesta de fin de año, no se hace nada para el día del empleado de comercio que nos haría falta.
 - “A veces hacen asados sin ningún motivo”
 - “Antes, los fundadores, hacían actividades con la gente de manera espontánea, hoy es complicado porque ya tienen todos distintas edades y somos muchos, se complica juntarnos”
 - “A las mujeres se les regala algo para el día de la mujer, y a las de administración también para el día de la secretaria”
 - “Se regala para el día del padre, y de la madre, a los hijos de los empleados para el día del niño”
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?
 - Existe un sistema de comisiones, pero eso tiene que ver con el rubro, ahora como premios no hay. A fin de año se reparte un Bono que se hace a ojo.
 - “Acá la gente trabaja tranquila, sin presión”
 - “Nuestra gente tiene años haciendo su tarea, y la saben hacer”.
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?
 - No los pueden nombrar ninguno.
13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?
 - Se quiso hacer, pero nunca se terminó
 - Empezaron, no sé en qué quedaron
 - Los Directores creen que es en vano, que no agrega sentido.
 - “En Logística hay procesos y procedimientos definidos”

- “En Administración existen procesos de trabajo definidos, y puestos, pero está todo muy viejo”
- “en Ingeniería tenemos definidos algunos procesos”
- “En lo Comercial se saben los pasos”
- “Como escrito no hay nada, la gente ya sabe qué tiene que hacer, y cómo tiene que hacerlo, hace muchos años hacen las mismas tareas y no tenemos tanta rotación así que saber saben”.

14. ¿Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia?

15. ¿Sabe cómo se manejan las compensaciones?

- Hay 2 Convenios de Trabajo: Comercio y Viajantes, que regulan las escalas salariales. Para los fuera de convenio se pretende hacer una medición similar y lo que pueda negociar cada uno.
- “Hay problemas porque a la gente le molesta cómo se liquidan las comisiones, hay diferencias entre los equipos y a veces la información no es clara, existe un desacuerdo en la distribución de clientes y tareas”.
- “Son los Colaboradores los que no hacen el esfuerzo de buscar los datos, están disponibles, yo los puedo ver, y si vienen a preguntarme estoy autorizado para decirles cómo les dio, se quejan por quejarse”.

16. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia al Clima Laboral de la Empresa y las Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores?

- En general se acercan y hablan personalmente, esto desgasta mucho, también genera diferencias y rispideces porque según la piel del dueño, da más o menos cosas a cada uno... hay diferencias con la gente, entre la gente.

17. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?

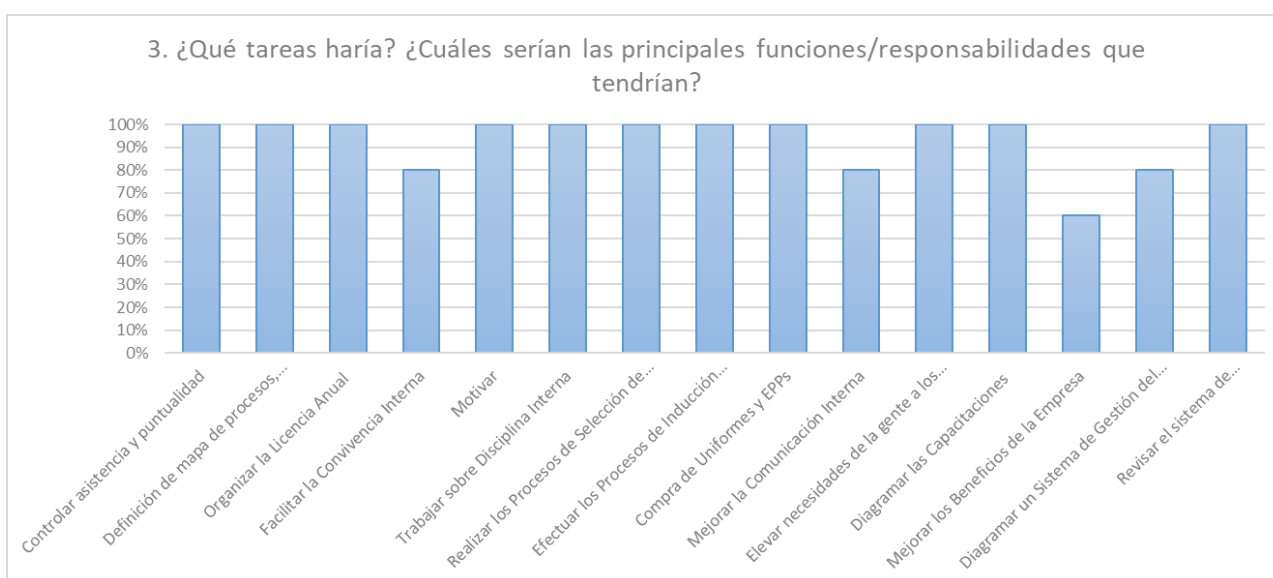
11.4 Herramienta para Análisis Cuantitativo con Mandos Medios

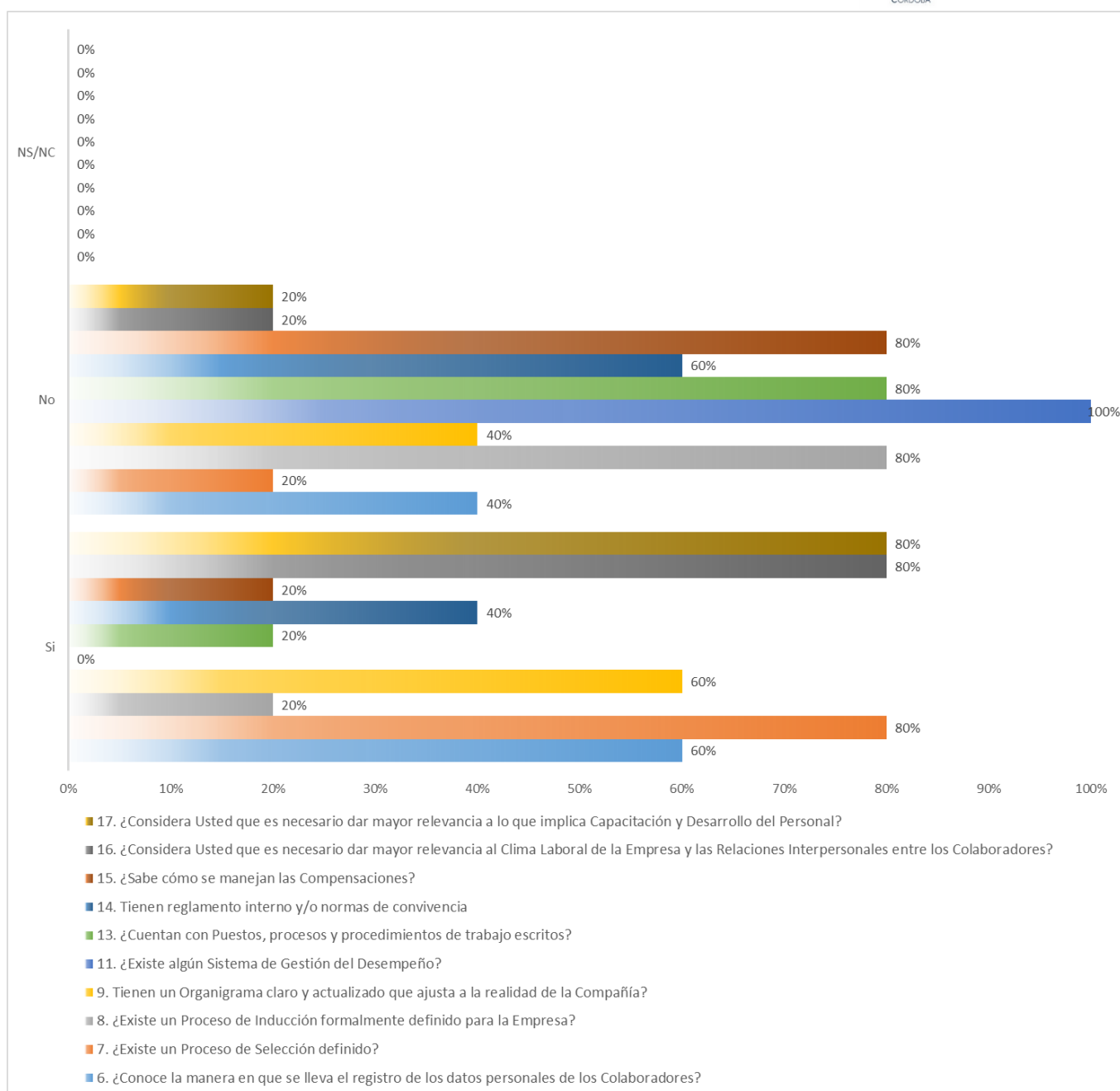
Estructura de Cuestionario de relevamiento - Mandos Medios			
	Si	No	NS/NC
1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?			
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?			
Ser un nexo entre Directorio y Colaboradores			
Favorecer la interacción entre Directores y Mandos Medios			
Profesionalizar a los Mandos Medios			
Lograr que se escuchen las necesidades del personal			
Alinear a todos con la empresa			
Mejorar el clima interno			
Trabajar sobre reconocimiento			
Preparar a la empresa para el cambio			
Revisar los Procesos de trabajo, y formalizarlos			
Ser un facilitador y un soporte para los Mandos Medios a la hora de gestionar a las personas y equipos			
Desconozco la función y los alcances del rol			
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?			
Controlar asistencia y puntualidad			
Definición de mapa de procesos, Puestos, procedimientos y manuales			
Organizar la Licencia Anual			
Facilitar la Convivencia Interna			
Motivar			
Trabajar sobre Disciplina Interna			
Realizar los Procesos de Selección de Personal			
Efectuar los Procesos de Inducción de Personal			
Compra de Uniformes y EPPs			
Mejorar la Comunicación Interna			
Elevar necesidades de la gente a los Directivos y velar por la resolución de las mismas			
Diagramar las Capacitaciones			
Mejorar los Beneficios de la Empresa			
Diagramar un Sistema de Gestión del Desempeño			
Revisar el sistema de Compensaciones y re-armar uno nuevo			
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:			
Presidente			
Director Comercial			
Director de Operaciones			
Director de Abastecimiento			
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?			
Lograr la armonía y convivencia de equipos multigeneracionales			
Profesionalizar a los Directivos y Mandos Medios			
Formalización de Procesos, Puestos, Procedimientos			
Cambio Cultural			
6. ¿Conoce la manera en que se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?	Si	No	NS/NC
7. ¿Existe un Proceso de Selección definido?	Si	No	NS/NC
8. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?	Si	No	NS/NC
9. ¿Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?	Si	No	NS/NC
10. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?	Si	No	
Día del Trabajador			
Día del Padre			
Día de la Madre			
Día del Niño			
Festejo de cumpleaños			
Día del Electricista			
Aniversario de la Empresa			
Día del Amigo			
Brindis de fin de año y fiesta de fin de año			
Campañas de Vacunación			
Regalos por casamientos			
Regalos por nacimiento			
Coronas ante fallecimientos			
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?	Si	No	NS/NC
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?	Si	No	NS/NC
13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?	Si	No	NS/NC
14. ¿Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia?	Si	No	NS/NC
15. ¿Sabe cómo se manejan las Compensaciones?	Si	No	NS/NC
16. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia al Clima Laboral de la Empresa y las Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores?	Si	No	NS/NC
17. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?	Si	No	NS/NC

11.5 Resultados Análisis Cuantitativo con Mandos Medios

Estructura de Cuestionario de relevamiento - Mandos Medios						
1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	5		0	100%	0%	0%
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?						
Ser un nexo entre Directorio y Colaboradores	5	100%				
Favorecer la interacción entre Directores y Mandos Medios	5	100%				
Profesionalizar a los Mandos Medios	3	60%				
Lograr que se escuchen las necesidades del personal	5	100%				
Alinear a todos con la empresa	4	80%				
Mejorar el clima interno	4	80%				
Trabajar sobre reconocimiento	5	100%				
Preparar a la empresa para el cambio	3	60%				
Revisar los Procesos de trabajo, y formalizarlos	3	60%				
Ser un facilitador y un soporte para los Mandos Medios a la hora de gestionar a las personas y equipos	3	60%				
Desconozco la función y los alcances del rol	2	40%				
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?						
Controlar asistencia y puntualidad	5	100%				
Definición de mapa de procesos, Puestos, procedimientos y manuales	5	100%				
Organizar la Licencia Anual	5	100%				
Facilitar la Convivencia Interna	4	80%				
Motivar	5	100%				
Trabajar sobre Disciplina Interna	5	100%				
Realizar los Procesos de Selección de Personal	5	100%				
Efectuar los Procesos de Inducción de Personal	5	100%				
Compra de Uniformes y EPPs	5	100%				
Mejorar la Comunicación Interna	4	80%				
Elevar necesidades de la gente a los Directivos y velar por la resolución de las mismas	5	100%				
Diagramar las Capacitaciones	5	100%				
Mejorar los Beneficios de la Empresa	3	60%				
Diagramar un Sistema de Gestión del Desempeño	4	80%				
Revisar el sistema de Compensaciones y re-armar uno nuevo	5	100%				
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:						
Presidente	4	80%				
Director Comercial	0	0%				
Director de Operaciones	1	20%				
Director de Abastecimiento	0	0%				
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentaría hoy el área?						
Lograr la armonía y convivencia de equipos multigeneracionales	4	80%				
Profesionalizar a los Directivos y Mandos Medios	5	100%				
Formalización de Procesos, Puestos, Procedimientos	3	60%				
Cambio Cultural	4	80%				
6. ¿Conoce la manera en que se lleva el registro de los datos personales de los Colaboradores?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	3	2	0	60%	40%	0%
7. ¿Existe un Proceso de Selección definido?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	4	1	0	80%	20%	0%
8. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	1	4	0	20%	80%	0%
9. Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	3	2	0	60%	40%	0%
10. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?	Si	No				
Día del Trabajador	5	100%				
Día del Padre	5	100%				
Día de la Madre	5	100%				
Día del Niño	5	100%				
Festejo de cumpleaños	4	80%				
Día del Electricista	4	80%				
Aniversario de la Empresa	5	100%				
Día del Amigo	3	60%				
Brindis de fin de año y fiesta de fin de año	5	100%				
Campañas de Vacunación	3	60%				
Regalos por casamientos	5	100%				
Regalos por nacimiento	3	60%				
Coronas ante fallecimientos	5	100%				
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	0	5	0	0%	100%	0%
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	1	4	0	20%	80%	0%
13. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	1	4	0	20%	80%	0%
14. Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	2	3	0	40%	60%	0%
15. ¿Sabe cómo se manejan las Compensaciones?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	1	4	0	20%	80%	0%
16. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia al Clima Laboral de la Empresa y las Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	4	1	0	80%	20%	0%
17. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	4	1	0	80%	20%	0%

Resumen gráfico de respuestas de los Mandos Medios, sobre preguntas seleccionadas





11.6 Estructura de Cuestionario de relevamiento Colaboradores

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:
5. ¿Qué Acciones Motivacionales deberían realizarse?
6. ¿Existe un Proceso de Selección definido?
7. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?
8. ¿Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?
9. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?
10. Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia
11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño?
12. La empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?
13. ¿Sabe cómo se manejan las compensaciones?
14. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?

11.7 Estructura de Cuestionario de relevamiento Colaboradores - comentarios relevantes

1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?
 - “Sería algo muy bueno para evitar tener que pelearte con los dueños cuando pedís algo”
 - “Si, necesitamos alguien que piense en nosotros”
 - “Todo depende si a la persona que pongan la dejan decidir y hacer, sino va a ser lo mismo... una marioneta, como los mandos medios”
 - “Es necesario, ya somos muchos, así los dueños se enfocan en seguir haciendo crecer todo el negocio”.
 - “Necesitamos una persona que se encargue de poner pautas claras y las haga cumplir, esto es muy familiar todavía y ya no somos pocos”.

2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?
 - “que ayuden a los Dueños a tomar mejores decisiones”
 - “que ayuden a los mandos medios a conducir los Equipos”
 - “que estén del lado de la gente”
 - “y seguramente estarán del lado de los dueños, viendo cómo hacer para que la gente haga lo que ellos quieren”
 - “Hay muchas personas, no todos tiran para la Empresa, hay gente que no suma, supongo que el área tendría que lograr que todos empujen para lo mismo”
 - “Que trabajen para que se reconozcan las diferencias a la hora de cómo trabajamos, que se premien a los que hacen bien las cosas”
 - “Trabajaría para que se desarrolle la gente buena, que tiene potencial”
 - “reconocimiento en función de la antigüedad, de la apuesta que hacemos día a día”
 - “que logre que lo que necesitamos abajo llegue arriba”

3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?
 - “Llevar la asistencia”

- “Supongo que ayudaría a definir qué hace cada uno, tenemos muchos problemas en ventas con eso”
 - “Ordenaría mejor cómo nos dan las vacaciones”
 - “Ayudaría a los Mandos Medios a ser mejores Jefes”
 - “Nos ayudaría a crecer, hay pocas oportunidades”
 - “Encargarse de ordenar los espacios comunes, el mantenimiento, las pautas de convivencia internas que no están bien claras”
 - “ayudarnos en lo que es la formación, tener en claro qué y para qué se forma a la gente, se hace todo a dedo”
 - “no lo sé, supongo que sería el encargado de ver que todos se comporten y ayudar a los dueños a ver a quien se saca si hace falta”
 - “escribir las reglas”
 - “que se encargue de hacer actividades que nos integren”
 - “supongo que lo motivacional, cumpleaños, fiestas, entregar los uniformes”
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:
- “Del Director de Operaciones, porque es el más Líder”
 - “Debería depender del Director de Operaciones... es el que empuja el problema es que es el más temperamental.... Entonces toma decisiones enojado... no se si sería bueno para nosotros”
 - “Da lo mismo, porque todo lo consensuan antes de bajarlo”
 - “Es lo mismo, lo importante es que le dejen trabajar”
 - “Seguro que de los dueños”
5. ¿Qué Acciones Motivacionales deberían realizarse?
- Día del Trabajador, día del padre de la madre, del niño, fin de año, cajas navideñas, cumpleaños.
 - Algunas veces realizan la vacunación contra la gripe.
 - “Si necesitas algo, sabes que te puedes acercar a los dueños, pero lo cierto es que te dan todo por piel y confianza, no hay nada como institucional”
 - Si les caes bien hacen regalos por casamientos o nacimientos... cuando muere alguien importante han enviado coronas. Estos dueños son más fríos.

6. ¿Existe un Proceso de Selección definido?
 - “Por piel, vas y si sos amigo de alguno seguro entras”
 - “Dejan su CV, te llaman, si les caes bien entras”
 - “Supongo que tienen una forma, te entrevistan, deberán pedir referencias... y si le gustaste al jefe de área, entras... muchas veces entrevistan también los Directores, no quieren que ingrese cualquiera”
 - “En general por cómo le caes al que te mira, no sabemos si hay un criterio, sería bueno que se tome solamente gente con conocimiento técnico, porque a veces toman personas que no saben ni lo mínimo para aprender lo que sigue”
 - “Todos entran por recomendación de alguien, es raro uno que venga de afuera así porque sí, dejan el CV en la recepción, se lo acercan a alguien y cuando hace falta, llaman”
7. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?
 - Te presentan y te mandan a trabajar.
 - “Ilegas, firmas unos papeles, te dan uniforme y te mandan a trabajar con alguno de los más viejos que te enseñe”
 - “Ilegas, te presentan, y a los leones”
8. ¿Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?
9. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?
 - “No”.
 - “Se quiso hacer, quedó en la nada”.
 - “Creo que eso no sirve, acá no confían, viven cambiado las cosas”
 - “Los dueños no creen en escribir esas cosas”
 - “Los primeros que cambian las cosas son los dueños, no sé si se podría hacer algo así”
 - “la gente les tiene miedo, porque va a dejar a muchos pegados, si nada está escrito... todo pasa”

10. Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia

11. ¿Existe algún sistema de medición del desempeño?

- “No hay nada, sería algo muy positivo”.
- “no hay nada, acá se entiende que trabajas bien porque si no te echan”
- “No, salvo algunos vendedores, pero está atado a sus comisiones, el resto de las áreas no tiene nada, y sería bueno tener algo que dependa de nosotros, para ganar un poco más de dinero”
- “nunca nos dicen si venimos bien o mal, simplemente si te mandas alguna grande, te rajan”
- “No hay nada, y es un problema porque cuando uno se equivoca pareciera que se olvidan de que el resto del tiempo estuviste trabajando bien”

12. La empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?

- Se que podemos estacionar, tenemos un Convenio con el Banco, compramos materiales más baratos... algunos tienen celulares corporativos.
- “No los conozco”
- “no tenemos”
- “Por ahí hay cosas que la gente no saben que es un beneficio, porque hay muchos que solo trabajaron en esta empresa”
- “Le podes pedir lo que sea a los dueños, si vos sos cumplidor, lo vas a tener”

13. ¿Sabe cómo se manejan las compensaciones?

- Por los convenios y a ojo, hay cosas que son discrecionales, lo hacen por favoritismo... en general tiene que ver en cómo rinde para los Dueños la persona, ahí hacen alguna contemplación.
- “no tengo idea, sé que está el convenio, los que van por fuera cada uno hace la suya, nadie se mete, pero como no está claro, hay cosas que molestan porque no se entiende el porqué de la diferencia”

14. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?

11.8 Herramienta para Análisis Cuantitativo con Colaboradores

Estructura de Cuestionario de relevamiento - Personal de Base			
1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?	Si	No	NS/NC
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?			
Ser un nexo entre Directorio y Colaboradores			
Profesionalizar a los Mandos Medios			
Lograr que se escuchen las necesidades del personal			
Alinear a todos con la empresa			
Mejorar el clima interno			
Trabajar sobre reconocimiento			
Preparar a la empresa para el cambio			
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?			
Controlar asistencia y puntualidad			
definición de mapa de procesos y puestos			
Organizar la Licencia Anual			
Facilitar la Convivencia Interna			
Motivar			
Coordinar las Evaluaciones de Desempeño			
Trabajar sobre Disciplina Interna			
Realizar los Procesos de Selección de Personal			
Efectuar los Procesos de Inducción de Personal			
Compra de Uniformes y EPPs			
Mejorar la Comunicación Interna			
Elevar necesidades de la gente a los Directivos y velar por la resolución de las mismas			
Diagramar las Capacitaciones			
Mejorar los Beneficios de la Empresa			
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:			
Presidente			
Director Comercial			
Director de Operaciones			
Director de Abastecimiento			
5. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?			
Día del Trabajador			
Día del Padre			
Día de la Madre			
Día del Niño			
Festejo de cumpleaños			
Día del Electricista			
Aniversario de la Empresa			
Día del Amigo			
Brindis de fin de año y fiesta de fin de año			
Campañas de Vacunación			
Regalos por casamientos			
Regalos por nacimiento			
Coronas ante fallecimientos			
6. ¿Existe un Proceso de Selección definido?	Si	No	NS/NC
7. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?	Si	No	NS/NC
8. Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?	Si	No	NS/NC
9. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?	Si	No	NS/NC
10. Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia	Si	No	NS/NC
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?	Si	No	NS/NC
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?	Si	No	NS/NC
13. ¿Sabe cómo se manejan las Compensaciones?	Si	No	NS/NC
14. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?	Si	No	NS/NC

11.9 Resultados Análisis Cuantitativo con Colaboradores

Estructura de Cuestionario de relevamiento - Personal de Base						
1. ¿Considera que la Empresa debería tener un área de RRHH?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	35	1	3	88%	3%	8%
2. ¿Cuál es su expectativa sobre el Área de Recursos Humanos en la Empresa?						
Ser un nexo entre Directorio y Colaboradores	40	100%				
Profesionalizar a los Mandos Medios	29	73%				
Lograr que se escuchen las necesidades del personal	38	95%				
Alinear a todos con la empresa	30	75%				
Mejorar el clima interno	33	83%				
Trabajar sobre reconocimiento	34	85%				
Preparar a la empresa para el cambio	28	70%				
3. ¿Qué tareas haría? ¿Cuáles serían las principales funciones/responsabilidades que tendrían?						
Controlar asistencia y puntualidad	40	100%				
Definición de mapa de procesos y puestos	29	73%				
Organizar la Licencia Anual	40	100%				
Facilitar la Convivencia Interna	35	88%				
Motivar	40	100%				
Coordinar las Evaluaciones de Desempeño	15	38%				
Trabajar sobre Disciplina Interna	35	88%				
Realizar los Procesos de Selección de Personal	40	100%				
Efectuar los Procesos de Inducción de Personal	37	93%				
Compra de Uniformes y EPPs	30	75%				
Mejorar la Comunicación Interna	40	100%				
Elevar necesidades de la gente a los Directivos y velar por la resolución de las mismas	40	100%				
Diagramar las Capacitaciones	35	88%				
Mejorar los Beneficios de la Empresa	37	93%				
4. La figura de Recursos Humanos debería reportar a:						
Presidente	28	70%				
Director Comercial	6	15%				
Director de Operaciones	6	15%				
Director de Abastecimiento	0	0%				
5. ¿Qué Acciones Motivacionales en fechas especiales deberían realizarse?						
Día del Trabajador	40	100%				
Día del Padre	40	100%				
Día de la Madre	40	100%				
Día del Niño	20	50%				
Festejo de cumpleaños	25	63%				
Día del Electricista	5	13%				
Aniversario de la Empresa	20	50%				
Día del Amigo	23	58%				
Brindis de fin de año y fiesta de fin de año	40	100%				
Campañas de Vacunación	30	75%				
Regalos por casamientos	40	100%				
Regalos por nacimiento	40	100%				
Coronas ante fallecimientos	40	100%				
6. ¿Existe un Proceso de Selección definido?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	26	10	4	65%	25%	10%
7. ¿Existe un Proceso de Inducción formalmente definido para la Empresa?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	10	28	2	25%	70%	5%
8. Tienen un Organigrama claro y actualizado que ajusta a la realidad de la Compañía?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	26	12	2	65%	30%	5%
9. ¿Cuentan con Puestos, procesos y procedimientos de trabajo escritos?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	6	26	8	15%	65%	20%
10. Tienen reglamento interno y/o normas de convivencia	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	18	30	2	45%	75%	5%
11. ¿Existe algún Sistema de Gestión del Desempeño?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	4	36	0	10%	90%	0%
12. La Empresa, ¿tiene Beneficios Corporativos?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	6	28	6	15%	70%	15%
13. ¿Sabe cómo se manejan las Compensaciones?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	11	26	3	28%	65%	8%
14. ¿Considera Usted que es necesario dar mayor relevancia a lo que implica Capacitación y Desarrollo del Personal?	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
	28	8	4	70%	20%	10%

Resumen gráfico de respuestas de los colaboradores sobre preguntas seleccionadas

